



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

**A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de
competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da
Força Aérea Brasileira**

Rio de Janeiro
2023

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

**A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de
competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da
Força Aérea Brasileira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências Aeroespaciais. Orientador: Profº. Dr. Cel. R1 Paulo Pereira Santos

Rio de Janeiro

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UNIFA

Furtado, Fernanda Maria

F992i

A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira / Fernanda Maria Furtado. – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2023.

137 f.: il., enc.

Orientador: Prof. Dr. Cel. R1 Paulo Pereira Santos
Dissertação (mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2023.

Referências: f. 97-103

1. Inteligência Emocional. 2. Liderança. 3. Competências. I. Título. II. Santos, Paulo Pereira. III. Universidade da Força Aérea.

CDU: 159.942:355.335

Folha de aprovação

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências Aeroespaciais.

Aprovado por:



Presidente, Prof. Dr. PAULO PEREIRA SANTOS (CPF: 388.937.897-87) – UNIFA

Documento assinado digitalmente
gov.br FLAVIO NERI HADMANN JASPER
Data: 11/08/2023 17:31:26-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. FLAVIO NERI HADMANN JASPER (CPF: 448.995.218-04) – UNIFA

Documento assinado digitalmente
gov.br LILIAN ANGELICA DA SILVA SOUZA
Data: 26/08/2023 13:21:56-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. LILIAN ANGÉLICA DA SILVA SOUZA (CPF: 100.080.867-02) – UFRJ

Rio de Janeiro
Agosto de 2023

Dedicatória

Às minhas emoções,
que me guiaram até esta pesquisa.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e ao Universo por me presentear com essa oportunidade de estudo que ampliou minha perspectiva sobre o quanto ainda posso aprender.

Aos meus pais, Luiza e Arimatéa, agradeço por me darem a vida e serem meu apoio e suporte em todas as minhas escolhas.

À minha irmã, Roberta, agradeço pela torcida e pelas valiosas sugestões ao trabalho que só o olhar crítico de uma irmã poderia captar.

Ao meu amor, Guilherme, agradeço por vivenciar comigo essa etapa do início ao fim, compreendendo minhas ausências e ouvindo minha conversa monotemática.

Ao meu orientador, Cel Pereira Santos, agradeço pela escolha e por concordar com a alteração de tema. Agradeço por me guiar neste caminho da pesquisa com perguntas inquietantes que expandiram minha forma de pensar e me proporcionou o aprendizado de um pensamento crítico que advém do método da pesquisa científica.

Aos professores e colegas de turma do PPGCA, pelo conhecimento transmitido e pelas considerações iniciais ao projeto, em especial, à professora Maria Marta Telles.

Aos professores do exame de qualificação, pelas valiosas contribuições e direcionamentos para esta pesquisa.

Também agradeço à minha voz interna que soprou no meu ouvido a inspiração para a troca de tema, substituindo o cansaço por uma energia de empolgação que fez meus olhos brilharem a cada artigo e livro lido.

Às minhas amigas e amigos, que estão sempre presentes e torcem por mim.

Aos Chefes e Comandantes da DIRAP e da ESG, agradeço por permitirem minha inscrição no mestrado e autorizarem minhas ausências durante as disciplinas.

Ao Cap Alberto, agradeço pelo apoio incondicional em todos os momentos em que precisei me dedicar integralmente a pesquisa.

Agradeço também a Comandante da EAOAR por autorizar a realização da pesquisa com os alunos do CAP.

Agradeço aos meus colegas de turma do CAP pela participação na pesquisa.

E por último, mas não menos importante, agradeço à minha amiga e colega de turma Ten Gabriela, que com um convite simples de "Migs, vamos fazer o mestrado da UNIFA?", me proporcionou essa grande oportunidade. Ter alguém para compartilhar todas as dúvidas, sentimentos e anseios tornou o processo muito mais leve.

Muito obrigada a todos! Sem vocês, eu não conseguiria.

Epígrafe

O verdadeiro poder na guerra está em dominar não apenas as armas, mas também as emoções que a acompanham (SUN TZU, 2010).

RESUMO

Estudos recentes no âmbito internacional apontam para a existência de uma relação entre a inteligência emocional (IE) e a liderança no meio militar. Especificamente, nas questões de liderança, as habilidades de IE são consideradas complementares às habilidades cognitivas, intelectuais e comportamentais. No contexto militar, os líderes precisam desenvolver competências específicas devido às complexas relações hierárquicas e aos desafios enfrentados. Os militares devem estar preparados para lidar com situações estressantes, como resgates, missões operacionais e conflitos beligerantes, que podem afetar sua saúde mental, física e emocional. O uso das habilidades de IE pode desempenhar um papel fundamental na redução do estresse nessas situações, permitindo que as equipes e os indivíduos voltem rapidamente ao trabalho. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar como a IE influencia o desenvolvimento de competências associadas à liderança militar entre os oficiais intermediários (OI) da Força Aérea Brasileira (FAB). A pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos, e envolveu uma amostra de 190 Capitães matriculados no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da FAB, selecionados por estarem em uma fase de desenvolvimento de competências de liderança em suas carreiras. Os resultados indicaram correlações significativas positivas ($p < 0,01$) entre todos os domínios do questionário de liderança e de inteligência emocional, mostrando que à medida que o escore de inteligência emocional aumenta, o escore de liderança também tende a aumentar. Foi encontrada ainda uma forte correlação entre a habilidade de IE "Uso das emoções" e as competências de liderança "Orientação para a missão pela competência técnica", "Tomada de decisão e resolução de problemas" e "Visão e mudança". Além disso, ficou evidenciado que as habilidades de IE, especialmente "Uso das Emoções", "Avaliação das Emoções dos Outros" e "Regulação das Emoções", influenciam em 68,4% no desenvolvimento das competências de liderança. Esses achados destacam que o desenvolvimento da IE dos OI pode ser usado como estratégia na capacitação dos recursos humanos voltada para o aprimoramento das competências de liderança. A inclusão da IE no treinamento militar proporcionará líderes mais competentes e preparados para lidarem com situações de estresse, tomarem decisões, resolverem conflitos, estabelecerem comunicações assertivas e direcionarem os subordinados para o cumprimento das missões e o alcance dos objetivos institucionais.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Competências.

ABSTRACT

Recent international studies point to a relationship between emotional intelligence (EI) and leadership in the military context. Specifically, in leadership, EI skills are complementary to cognitive, intellectual, and behavioral skills. In the military context, leaders need to develop specific competencies due to complex hierarchical relationships and the challenges they face. Military personnel must be prepared to handle stressful situations such as rescues, operational missions, and hostile conflicts, which can impact their mental, physical, and emotional well-being. EI skills can play a crucial role in reducing stress in these situations, allowing teams and individuals to return to work quickly. In this context, this research aims to analyze how EI influences the development of competencies associated with military leadership among intermediate officers (IO) of the Brazilian Air Force (FAB). The research adopted a mixed approach, combining quantitative and qualitative elements, that involved a sample of 190 Captains enrolled in the FAB Officers' Advanced Course, selected because they are in a career phase focused on leadership development. The results indicated significant positive correlations ($p < 0.01$) between all domains of the leadership questionnaire and emotional intelligence, showing that leadership scores also tend to increase as emotional intelligence scores increase. Furthermore, a strong correlation was found between the EI skill "Use of Emotions" and leadership competencies such as "Mission Orientation through Technical Competence," "Decision Making and Problem-Solving," and "Vision and Change." Additionally, it was evident that EI skills, especially "Use of Emotions," "Assessment of Others' Emotions," and "Emotion Regulation," influence 68.4% of leadership competency development. These findings highlight that the development of EI among IO can be utilized as a human resource empowerment strategy to enhance leadership skills. Including EI in military training will provide leaders who are more competent and better-prepared leaders to handle stressful situations, make decisions, resolve conflicts, establish assertive communication, and guide subordinates in achieving missions and institutional objectives.

Keywords: *Emotional intelligence; Leadership; Competencies.*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nº de participantes da amostra por gênero.	63
Gráfico 2 - Nº de participantes da amostra por quadro militar.	64
Gráfico 3 - Nº de participantes da amostra por escola de formação para Oficial.	64
Gráfico 4 - Nº de participantes da amostra por faixa etária (anos).	65
Gráfico 5 - Nº de participantes da amostra por tempo de serviço (anos).	65
Gráfico 6 - Escore total de inteligência emocional e habilidades de IE.	68
Gráfico 7 - Escore total de inteligência emocional e habilidades de IE.	70
Gráfico 8 - Escore total de inteligência emocional por quadro militar.	78
Gráfico 9 - Oficiais intermediários que exercem ou já exerceram a liderança.	83
Gráfico 10 - Matriz de correlação de Spearman entre habilidades de IE e dimensões de liderança.	87
Gráfico 11 - Diagrama de dispersão dos escores de liderança e de inteligência emocional.	88

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Cálculo da amostra.

59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de inteligência emocional.	38
Quadro 2 - Competências de liderança da Aeronáutica.	46
Quadro 3 - Competências de liderança do Exército Brasileiro.	48
Quadro 4 - Competências de liderança da Marinha do Brasil.	49
Quadro 5 - Modelo de competências de liderança para oficiais subalternos e capitães do Exército Português.	50
Quadro 6 - Relação entre as competências de liderança e habilidades da IE.	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação da confiabilidade a partir do Coeficiente α de Cronbach.	56
Tabela 2 - Confiabilidade interna do questionário de liderança.	58
Tabela 3 - Características sociodemográficas da amostra.	62
Tabela 4 - Variáveis qualitativas da amostra.	66
Tabela 5 - Habilidades de inteligência emocional da amostra.	67
Tabela 6 - Estatística descritiva dos itens da escala de inteligência emocional.	68
Tabela 7 - Competências de liderança da amostra.	69
Tabela 8 - Estatística descritiva dos itens da escala de liderança.	71
Tabela 9 - Relação entre gênero e inteligência emocional.	75
Tabela 10 - Relação entre quadro militar e inteligência emocional.	76
Tabela 11 - Relação entre idade e inteligência emocional.	79
Tabela 12 - Relação entre escola de formação para oficial e inteligência emocional.	79
Tabela 13 - Relação entre tempo de serviço e inteligência emocional.	80
Tabela 14 - Relação entre saber o significado de IE e o escore de inteligência emocional.	81
Tabela 15 - Relação entre ter realizado curso de IE e o escore de inteligência emocional.	82
Tabela 16 - Matriz de correlação de Spearman entre liderança e inteligência emocional.	85
Tabela 17 - Regressão linear multivariada para o escore total de liderança.	89
Tabela 18 - Regressão linear multivariada para o escore total de inteligência emocional.	91

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFA - Academia da Força Aérea
CAP - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CHA - Conhecimentos Habilidade e Atitudes
CIAAR - Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica
COMAER - Comando da Aeronáutica
COMGEP - Comando-Geral do Pessoal
DCA - Doutrina do Comando da Aeronáutica
DIRENS - Diretoria de Ensino
DV - Desvio Padrão
EAOAR - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica
ED - Estratégia de Defesa
END - Estratégia Nacional de Defesa
EQ-I - *Emotional Quotient Inventory*
EUA - Estados Unidos da América
FAB - Força Aérea Brasileira
FA - Forças Armadas
H - Hipótese
ICA - Instrução do Comando da Aeronáutica
IE - Inteligência Emocional
IQR - Intervalo interquartil
ISE - Inteligência Sócio Emocional
ITA - Instituto Tecnológico da Aeronáutica
KSA - *Knowledge Skills Ability*
KSAA - *Knowledge Skills Ability Atitudes*
M - Média
MBA - *Master Business Administration*
MCA - Manual do Comando da Aeronáutica
MSCEIT - *Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test*
N - Número da amostra
OE - Objetivo específico
OI - Oficiais Intermediários

PND - Política Nacional de Defesa

QE - Quociente Emocional

QI - Quociente de Inteligência

QOAP - Quadro de Oficiais de Apoio

QOAV - Quadro de Oficiais Aviadores

QOECOM - Quadro de Oficiais Especialista em Comunicações

QOEMET - Quadro de Oficiais Especialistas em Meteorologia

QOENG - Quadro de Oficiais Engenheiros

QOEARM - Quadro de Oficiais Especialistas em Armamento

QOEFOT - Quadro de Oficiais Especialistas em Fotografia

QOESUP - Quadro de Oficiais Especialistas em Suprimento Técnico

QOFARM - Quadro de Oficiais Farmacêuticos

QODENT - Quadro de Oficiais Dentistas

QOECTA - Quadro de Oficiais Especialistas em Controle de Tráfego Aéreo

QOINF - Quadro de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica

QOMED - Quadro de Oficiais Médicos

QOCAPL - Quadro de Oficiais Capelães

QOEAV - Quadro de Oficiais Especialistas em Aviões

SIG - Significância

USAF - *United States Air Force*

WLEIS - *Wong and Law Emotional Intelligence Scale*

LISTA DE SÍMBOLOS

α – Alfa de Cronbach

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Contextualização da investigação.....	18
1.2 Justificativa do tema.....	19
1.3 Problema de pesquisa e perguntas derivadas.....	24
1.4 Objetivos.....	25
1.5 Hipóteses.....	25
1.6 Percurso metodológico.....	26
1.7 Limitações da pesquisa.....	27
1.8 Síntese dos capítulos.....	27
2 REVISÃO TEÓRICA.....	29
2.1 Inteligência emocional.....	29
2.1.1 Conceituação da inteligência emocional.....	29
2.1.2 Modelos de inteligência emocional.....	33
2.1.2.1 Modelo de Salovey e Mayer.....	34
2.1.2.2 Modelo de Reuven Bar-On.....	35
2.1.2.3 Modelo de Daniel Goleman.....	36
2.1.3 O aprendizado da inteligência emocional.....	38
2.2 Liderança.....	40
2.2.1 Conceituação de liderança.....	40
2.2.2 Conceituação de Competência.....	41
2.2.3 Competências de liderança militar.....	43
2.3 A inteligência emocional e a liderança militar.....	51
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Delineamento da pesquisa.....	54
3.2 Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	55
3.2.1 Escala de inteligência emocional.....	56
3.2.2 Escala de competências de liderança em contexto militar.....	57
3.3 População e amostra.....	58
3.4 Meios e procedimentos de análise de dados.....	60
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4.1 Caracterização da amostra.....	61
4.2 Dados qualitativos do questionário.....	66
4.3 Questionário de inteligência emocional.....	67
4.4 Questionário de competências de liderança.....	69
4.5 Comentários e sugestões à pesquisa realizados pelos participantes.....	73
4.6 Teste de normalidade.....	74
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
5.1 Relação entre o nível de IE e os dados sociodemográficos dos OI.....	75

5.1.1	Existe alguma relação entre o gênero e o nível de IE dos OI?.....	75
5.1.2	Existe alguma relação entre o quadro e o nível de IE dos OI?.....	76
5.1.3	Existe alguma relação entre a idade e o nível de IE dos OI?.....	78
5.1.4	Existe alguma relação entre a escola de formação para oficial e o nível de IE dos OI?.....	79
5.1.5	Existe alguma relação entre o tempo de serviço e o nível de IE dos OI?.....	79
5.2	Relação entre o nível de IE dos OI e variáveis sobre IE e liderança.....	80
5.2.1	Existe alguma relação entre o OI saber o significado de IE e o seu nível de IE?.....	81
5.2.2	Existe alguma relação entre o OI ter realizado algum curso de IE e o nível de IE?.....	82
5.2.3	Existe alguma relação entre o OI exercer a liderança e o nível de IE?.....	82
5.3	Relação entre as habilidades de IE e as competências de liderança.....	84
5.3.1	Correlação de Spearman.....	84
5.4	Habilidades de IE com maior influência na liderança.....	89
5.4.1	Regressão Linear para o escore de liderança.....	89
5.5	Competências de liderança mais influenciadas pela IE.....	91
5.5.1	Regressão linear para o escore de inteligência emocional.....	91
6	CONCLUSÃO.....	93
6.1	Verificação das hipóteses.....	93
6.2	Considerações finais.....	94
6.3	Sugestões.....	95
	REFERÊNCIAS.....	97
	APÊNDICE A - Percorso metodológico.....	104
	APÊNDICE B - Relação entre as competências de liderança e habilidades da IE.....	105
	APÊNDICE C - Habilidades de inteligência emocional.....	107
	APÊNDICE D - Questionário.....	108
	APÊNDICE E - Escala de inteligência emocional traduzida.....	117
	APÊNDICE F - Escala de competências de liderança.....	118
	APÊNDICE G - Comentários e sugestões à pesquisa realizados pela amostra.....	120
	APÊNDICE H - Teste de normalidade Shapiro-Wilk.....	122
	ANEXO I - Parecer da Plataforma Brasil.....	124
	ANEXO II - Produção Técnica.....	127

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da investigação

No livro *A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais*, Darwin e Lorenz (2000) destacaram a importância das expressões emocionais para a sobrevivência e adaptação dos seres humanos. Essa relação fica evidente quando, diante de um impasse, uma emoção desencadeia uma ação imediata que aponta para a direção mais adequada, levando em consideração os desafios enfrentados ao longo da vida daquele indivíduo (Goleman, 2012a). Em outras palavras, “as emoções oferecem dados que nos ajudam a tomar decisões racionais e agir de maneira adaptativa” (Caruso; Salovey, 2007). Portanto, saber gerenciá-las caracteriza uma forma de inteligência.

A Inteligência Emocional (IE) é definida por Salovey e Mayer (1990, p. 189, tradução nossa) 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”. Essas habilidades têm impacto tanto nas relações pessoais quanto nas profissionais.

No campo profissional, as habilidades de IE aliam-se às habilidades cognitivas, intelectuais e comportamentais na área de gestão de pessoas, especialmente na liderança. O líder realiza a administração dos recursos humanos orientando-os na execução de tarefas essenciais ao alcance de objetivos alinhados ao planejamento estratégico da organização. Direcionadas para o cumprimento da missão, as organizações militares possuem uma estrutura hierarquizada em que as relações entre superiores e subordinados, de diferentes postos e graduações, exigem competências¹ específicas de seus líderes.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. No contexto da liderança, tais competências são desenvolvidas por meio de capacitação e das experiências vivenciadas, dentre outros fatores, com indícios sugerindo que a IE seja um desses fatores. Em análise realizada no ambiente militar, Pereira (2020) afirmou que as competências associadas à liderança estão fortemente relacionadas às habilidades da IE, uma vez que o aumento de umas acompanha o aumento de outras. O autor propôs a criação de um programa que desenvolva as capacidades emocionais dos militares, visando a obtenção de um bom desempenho nas funções exercidas pelos líderes.

¹ É importante esclarecer a terminologia utilizada neste trabalho. A inteligência emocional é subdividida em habilidades, enquanto a liderança é composta por dimensões que formam as competências. Portanto, o termo "habilidades" será utilizado para a inteligência emocional, enquanto o termo "competências" será utilizado para se referir à liderança.

Desta forma, o estudo da IE e da liderança no contexto militar está intimamente ligado ao núcleo temático de Ensino de Defesa e Capacitação dos Recursos Humanos das Forças Armadas, inserido na área de concentração de Poder Aeroespacial e Pensamento Político-Estratégico Contemporâneo do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais.

Considerando que o programa de mestrado é de natureza profissional, este estudo resultou na proposta de inclusão de um curso voltado para o treinamento das habilidades da inteligência emocional na grade curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (CAP). Ao propor a criação do curso, pretende-se preencher uma lacuna identificada no contexto militar, reconhecendo a importância da IE no desempenho das funções exercidas pelos líderes e na promoção de um ambiente organizacional saudável nas Forças Armadas.

1.2 Justificativa do tema

O termo inteligência emocional ganhou visibilidade com a publicação do livro *Inteligência Emocional* por Daniel Goleman em 1995, e desde então tem sido objeto de investigação em diversos contextos. A obra ressaltou a importância da IE no ambiente de trabalho e sugeriu a inclusão do quociente emocional (QE), em conjunto com o já conhecido quociente de inteligência (QI), no rol das habilidades essenciais para profissionais, enfatizando que esses coeficientes são complementares (Goleman, 2012a).

De acordo com o autor, não há dúvidas de que o QI é um fator que influencia o nível de desempenho de um profissional. No entanto, em um estudo no qual ele analisou a proporção de habilidades técnicas, QI e QE entre os líderes, foi demonstrado que o QE é duas vezes mais importante do que as demais habilidades entre aqueles com maior desempenho (Goleman, 2012a).

No âmbito das habilidades essenciais para profissionais, existem as *hard skills*, que são as competências técnicas e específicas relacionadas a uma determinada área de atuação, e as *soft skills*, que se referem às habilidades interpessoais e comportamentais que impactam nas interações individuais, no desempenho no trabalho e nas perspectivas de carreira (Cacciolatti; Lee; Molinero, 2017; Kumar; Sharma, 2019). Dentre as *soft skills*, a IE é amplamente reconhecida como uma das mais importantes.

Nesse sentido, o relatório *The Future of Jobs Report 2020* publicado pelo Fórum Econômico Mundial destacou a importância da IE como uma das principais habilidades emergentes demandadas pelas organizações até 2025. A IE ocupa a 5ª posição em um ranking

de 15 habilidades, ficando atrás de competências como aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, pensamento analítico e inovação, criatividade, originalidade e iniciativa, bem como liderança e influência social. Nesse contexto, a IE é retratada como um construto abrangente, caracterizado pela capacidade de colaborar com outras pessoas para atingir metas, demonstrar amabilidade, cooperação, sensibilidade em relação aos outros, habilidade para trabalhar em equipe e apreciação por essa modalidade de trabalho (World Economic Forum, 2020).

Avançando para o ano de 2023, o relatório *The Future of Jobs Report 2023* examina as habilidades associadas à IE e as classifica como habilidades de autoeficácia e habilidades interpessoais. Entre as dez habilidades mais requisitadas, destacam-se resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconsciência; curiosidade e aprendizado contínuo; confiabilidade e atenção aos detalhes; empatia e escuta ativa; e liderança e influência social (World Economic Forum, 2023). Evidencia-se, portanto, que seis das dez habilidades mais desejadas pelas organizações em 2023 estão diretamente relacionadas à inteligência emocional. Essa constatação demonstra o crescimento da importância da IE no ambiente organizacional, sendo essas características consideradas essenciais tanto para empresas privadas quanto para organizações públicas.

No caso das organizações públicas, como as Forças Armadas (FA) compostas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, a IE também desempenha um papel relevante. As políticas públicas de recursos humanos estabelecidas pela Política Nacional de Defesa (PND) têm como objetivo:

Assegurar a capacidade de Defesa para o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas [...] e a dotação de recursos humanos adequados às peculiaridades da profissão militar, permanentemente qualificados, preparados e motivados (Brasil, 2016a, p.25).

Dada a natureza da profissão militar, é fundamental que os militares estejam preparados para enfrentar diversos desafios, como resgates, missões operacionais e conflitos beligerantes, que podem resultar em desgaste mental, físico e emocional. Por esse motivo, a Estratégia Nacional de Defesa (END) estabelece, por meio da Estratégia de Defesa (ED) 6 - Capacitação e Dotação de Recursos Humanos, a importância de preparar adequadamente o efetivo, mantendo-os em um estado motivacional elevado e comprometidos com os objetivos das organizações militares, visando entregar à sociedade cidadãos comprometidos com o país e motivados para servir à Pátria (Brasil, 2016a).

No âmbito da Aeronáutica, o Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) e a Diretoria de Ensino (DIRENS) são as organizações responsáveis por implementar a ED 6 por meio da

capacitação dos militares. Conforme o Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022, o COMGEP tem a missão de planejar, gerenciar e controlar as atividades ligadas ao pessoal civil e militar da Força Aérea Brasileira² (Brasil, 2022c). Já a DIRENS tem como missão garantir a excelência do ensino e o desenvolvimento militar, profissional, intelectual, ético e moral dos membros da Força Aérea Brasileira (FAB), preparando-os para a defesa da pátria. Essa diretoria fornece diretrizes para que as escolas possam capacitar os militares a desempenharem suas funções com eficácia.

Essa abordagem alinhada entre as organizações da Aeronáutica e a estratégia de preparação dos recursos humanos também encontra respaldo em outras legislações, como a Doutrina do Comando da Aeronáutica (DCA) 909-2, do Conselho de Ética Militar da Força Aérea Brasileira de 2022, que estabelece que:

O dever do profissional militar é realizar com responsabilidade a segurança militar do Estado, requerendo atuação abnegada, colocando os interesses da sociedade à frente de suas demandas individuais, lidando com a iminência constante de um embate com o inimigo e o conseqüente risco de morte. A atuação profissional militar requer dedicação, um rigoroso cumprimento de deveres, processos contínuos de especialização, identidade de grupo, padrões de desempenho ligados ao conhecimento e à eficiência técnica, bem como adequado **preparo físico e emocional**, permitindo o estrito cumprimento da missão de servir e proteger o seu país (Brasil, 2022a, p.11, grifo nosso).

Portanto, essa convergência entre as organizações da Aeronáutica, a estratégia de preparação dos recursos humanos e a doutrina militar reforçam a importância de preparar adequadamente os militares, tanto em termos de competências técnicas quanto de preparo físico e emocional. Esses princípios estabelecidos nas legislações e diretrizes orientam os militares a atuarem com responsabilidade e comprometimento, visando garantir a segurança do Estado e proteger os interesses da sociedade como um todo.

Nesse sentido, os líderes militares desempenham um papel crucial nesse processo, atuando estrategicamente para assegurar que o efetivo esteja apto e motivado a enfrentar os desafios e cumprir sua missão com excelência. Sua atuação estratégica é fundamental para criar um ambiente propício ao desenvolvimento e preparo dos militares.

Diante de situações de crise, Glenn (2019) afirma que os líderes devem avaliar as emoções humanas e o impacto delas nas reações individuais e do grupo, que muitas vezes atua 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).

² A Constituição Federal de 1988 estabelece no art.142 a Aeronáutica como uma das Forças Armadas. No entanto, é usual a utilização do termo Força Aérea Brasileira (FAB) em legislações que tratam da Aeronáutica.

Na FAB, os oficiais de carreira recebem treinamento para assumir funções de liderança desde o início de sua formação, que ocorre nas organizações: Academia da Força Aérea (AFA), Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR) e Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Nessas escolas, os futuros oficiais passam por um currículo que inclui disciplinas voltadas para o desenvolvimento de habilidades de liderança, gestão e tomada de decisão.

Além disso, à medida que os oficiais avançam na hierarquia institucional, há um direcionamento natural para um aumento no número de subordinados sob sua responsabilidade, o que amplia a influência de suas ações sobre um grupo maior. Esse progresso na carreira militar é evidenciado quando os oficiais subalternos, ocupantes do posto de 1º Tenente, são promovidos a oficiais intermediários, no posto de Capitão, assumindo novas responsabilidades que demandam competências de liderança. É nesse contexto que se concentra o foco desta investigação.

Como requisito para a progressão na carreira, os oficiais dos diferentes quadros da ativa da Aeronáutica, no posto de Capitão, realizam o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP). O curso é oferecido pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR), subordinada a DIRENS, e constitui-se como uma especialização *lato sensu*, designada *Master in Business Administration* (MBA) em liderança com ênfase em gestão no Comando da Aeronáutica (COMAER).

De acordo com a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-858, o curso visa desenvolver “as competências necessárias em liderança e assessoramento, por meio da utilização de princípios, normas e técnicas da administração geral, aplicáveis à gestão de recursos humanos” (Brasil, 2021a, p. 8). A ICA 37-852, que estabelece o Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, destaca ainda que:

A temática da liderança é o ponto focal a ser trabalhado no CAP, devendo os demais conteúdos contribuírem para o desenvolvimento das atribuições do líder no militar que, após o curso, alcançará o posto de Oficial Superior, o qual, cada vez mais, exercerá funções de gestão, sendo requerido também o conhecimento estratégico sobre as Forças Armadas e o Ministério da Defesa (Brasil, 2022b, p.21).

Assim, considerando o objetivo do CAP de desenvolver a liderança em militares de diferentes quadros da FAB, julga-se oportuno que esta investigação seja realizada com os oficiais indicados para o curso, considerando a diversidade da amostra e o fato dos mesmos estarem reunidos e vinculados à EAOAR, viabilizando a distribuição da pesquisa.

Caminhando nessa direção, estudos recentes no âmbito internacional apontam para a existência de uma relação entre a IE e a liderança no meio militar. Um estudo realizado por

Walters (2018) no Exército dos Estados Unidos da América (EUA) teve como objetivo avaliar a eficácia daquela organização em desenvolver oficiais no meio da carreira, tornando-os líderes adaptáveis e autoconscientes, levando em consideração as habilidades de IE. O autor menciona que o conceito de IE foi gradualmente incorporado por meio de cursos de inteligência emocional para líderes oferecidos para o Comando do Estado-Maior, para a Universidade de Estudos Militares e Culturais Estrangeiros e para o Comando de Cadetes. O estudo concluiu que o sucesso dos esforços do Exército dos EUA em desenvolver líderes adaptativos está relacionado com a capacidade da organização em desenvolver guerreiros emocionalmente inteligentes.

Um estudo conduzido na Força Aérea de Singapura por Koh e O'Higgins (2018) revelou que a IE é um construto global que está significativamente associado à eficácia da liderança em um contexto de treinamento militar. Em pesquisa realizada nas Forças Armadas Indianas, Sahu e Ramanujam (2019) concluíram que os oficiais que apresentam nível superior de IE, são os destacados para liderar as tropas e atingir os objetivos organizacionais.

Sullivan (2018) analisou como a Força Aérea dos Estados Unidos (USAF, do inglês *United States Air Force*) desenvolve o treinamento de IE entre os aviadores e concluiu que essa habilidade é fundamental para que exerçam a capacidade de liderar bem, seguir com eficácia³ e superar consistentes desafios. O autor destacou que, a fim de fortalecer esse treinamento, a USAF poderia melhorar o ensino da IE, aplicando-a desde a formação e aprimorando-a ao longo da carreira, por meio de cursos e de um programa de orientação.

No âmbito das FA brasileiras, Dos Santos (2020) argumentou sobre a importância de implementar cursos para que os militares do Exército Brasileiro desenvolvam resiliência e IE, a fim de otimizar a capacidade de reação positiva diante de situações de pressão às quais são expostos. Para o autor, o treinamento dessas habilidades proporcionará vantagens operacionais, tornando as equipes mais coesas, flexíveis e adaptáveis aos desafios que surgirem.

Silva (2014) conduziu uma pesquisa com os aspirantes da Escola Naval da Marinha do Brasil, com o objetivo de identificar o papel da IE como um diferencial no desempenho da liderança de sucesso. O autor avaliou o estilo emocional da turma de aspirantes analisada e comparou-o com as habilidades previstas para um líder emocionalmente inteligente. Concluiu-se que as habilidades da IE são competências fundamentais para uma liderança

³ Seguir com eficácia é um termo que se refere à capacidade de seguir as ordens e direcionamentos emanados pelo líder, de forma a alcançar o objetivo proposto de maneira eficiente e eficaz.

eficaz, propondo a realização de mais estudos que fomentem sua implantação nos cursos de formação dos futuros líderes navais.

Na FAB, embora não tenham sido encontradas pesquisas correlacionando a IE com a liderança dos oficiais, um estudo foi realizado com o objetivo de identificar as características de liderança praticadas e desenvolvidas no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (Andrade; Daniel, 2021). Os autores destacaram práticas que fortalecem uma liderança baseada em valores e no desenvolvimento de equipes, com o objetivo de promover mudanças nas atitudes dos oficiais que participam do curso.

As pesquisas apresentadas demonstram o interesse despertado no âmbito militar, tanto nacional como internacional, em analisar o papel da IE na liderança e de que forma ela pode ser incorporada nas organizações militares, seja na formação ou no aperfeiçoamento de seu efetivo, por meio de treinamento. Conquanto essas pesquisas corroborem o ponto de vista conceitual de que existem evidências de que a IE influencia o desenvolvimento de competências associadas à liderança no contexto militar, do ponto de vista empírico ainda não há uma conclusão definitiva, uma vez que os estudos realizados são limitados e apresentam inconsistências. Isso ressalta a importância de preencher essa lacuna por meio da presente investigação.

1.3 Problema de pesquisa e perguntas derivadas

O problema de pesquisa foi delineado por meio da seguinte indagação: qual a influência da inteligência emocional no desenvolvimento da liderança pelos oficiais intermediários da FAB?

Após a formulação do problema de pesquisa, que norteará o objetivo geral deste estudo, tornou-se necessário desdobrá-lo em objetivos específicos a fim de promover uma investigação mais precisa e detalhada. Tais objetivos podem ser abordados por meio das seguintes perguntas derivadas:

Pergunta 1 - Existe alguma relação entre o nível de IE dos OI quanto ao gênero, quadro militar, idade, escola de formação para oficial e tempo de serviço do OI com o nível de IE?

Pergunta 2 - Existe alguma relação entre o OI saber previamente o que é IE, ter participado de curso ou treinamento de IE, ter exercido ou não a liderança e o nível de IE?

Pergunta 3 - Existem correlações significativas entre as habilidades de IE e as competências de liderança dos oficiais intermediários?

Pergunta 4 - Quais são as habilidades de inteligência emocional que influenciam no desenvolvimento das competências de liderança exercidas pelos oficiais intermediários?

Pergunta 5 - Quais são as competências de liderança que sofrem mais influência da IE?

1.4 Objetivos

O objetivo geral desta investigação é analisar a influência da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar dos oficiais intermediários da FAB. Desse objetivo, decorrem os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1 - Investigar o impacto das variáveis sociodemográficas no nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários.

OE2 - Explorar o impacto das variáveis qualitativas sobre IE no nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários.

OE3 - Verificar se existem correlações significativas entre as habilidades de inteligência emocional e as competências de liderança dos oficiais intermediários.

OE4 - Identificar as principais habilidades de inteligência emocional que influenciam na liderança dos oficiais intermediários.

OE5 - Avaliar as competências de liderança que são mais influenciadas pela inteligência emocional.

1.5 Hipóteses

Após a formulação dos objetivos da investigação, foram elaboradas as seguintes hipóteses (H) com o objetivo de elucidar o problema de pesquisa.

H0: Não há influência significativa da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar dos oficiais intermediários da FAB.

H1: Existe uma influência significativa da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar dos oficiais intermediários da FAB.

Essas hipóteses de pesquisa estabelecem duas possibilidades: a hipótese nula (H0), que sugere que não há uma relação significativa entre inteligência emocional e competências de liderança, e a hipótese alternativa (H1), que afirma que há uma influência significativa da inteligência emocional no desenvolvimento dessas competências. Por meio da análise de dados e evidências empíricas, será possível verificar qual hipótese é mais plausível e sustentada pelos resultados da pesquisa.

1.6 Percurso metodológico

O percurso metodológico adotado consistiu em três fases distintas: conceitual, metodológica e empírica, conforme demonstrado no Apêndice A. O objetivo desse processo de pesquisa foi direcionar e orientar cada etapa do estudo de maneira sistemática.

Na fase conceitual, o tema do estudo foi selecionado e delimitado, fornecendo direcionamento para as etapas subsequentes. Em seguida, o problema de pesquisa foi formulado, visando estabelecer uma questão central que exigisse uma investigação aprofundada e permitisse a formulação de perguntas derivadas.

A revisão teórica desempenhou um papel crucial nessa fase, sendo parte integrante do embasamento da pesquisa. Para isso, foram consultadas publicações nacionais e estrangeiras relevantes, bem como legislações vigentes pertinentes ao tema em questão. Essa revisão da literatura possibilitou identificar lacunas existentes, definir os objetivos do estudo e formular as hipóteses que seriam posteriormente testadas.

Na segunda fase, denominada metodológica, os procedimentos para a realização da pesquisa foram estabelecidos. Nesse sentido, foram definidos o método e a abordagem de pesquisa mais adequados, levando em consideração as características do tema em estudo e os objetivos propostos. Além disso, critérios foram estabelecidos para a seleção da população e amostra, buscando garantir sua representatividade e relevância para a pesquisa. Quanto à coleta de dados, optou-se pela aplicação de questionários como método principal. Simultaneamente, o método de análise de dados mais apropriado foi selecionado para interpretar as informações coletadas.

A última fase, denominada empírica, foi dedicada à coleta, análise e interpretação dos dados obtidos. Nesse estágio, os dados foram coletados seguindo os procedimentos estabelecidos anteriormente e, posteriormente, submetidos a uma análise rigorosa e detalhada. O objetivo foi responder às perguntas derivadas e testar as hipóteses formuladas. A discussão dos resultados foi embasada na literatura existente, buscando estabelecer conexões entre as descobertas obtidas e os conhecimentos já consolidados. Por fim, com base nos resultados e nas discussões, a conclusão foi elaborada, juntamente com as recomendações para investigações futuras, visando contribuir para o avanço do conhecimento nessa área de estudos.

1.7 Limitações da pesquisa

Apesar da IE ter se tornado um tema frequente de investigação, ainda existe pouco consenso na literatura em relação à sua conceituação e aos instrumentos utilizados para sua mensuração. Neste último aspecto, a avaliação da IE pode apresentar desafios, uma vez que é difícil determinar objetivamente se as respostas dos participantes representam de forma adequada os estímulos emocionais que eles experienciam (Da Silva *et al.*, 2010).

Outra consideração importante diz respeito às escalas utilizadas neste estudo, tanto para medir a IE quanto a liderança, que são do tipo de autorrelato⁴. Segundo Da Silva *et al.* (2010), essas escalas possuem baixa fidelidade e validade, pois estão sujeitas a respostas enviesadas e passíveis de manipulação por parte dos participantes que podem se identificar com o tema em questão. É necessário considerar que a pesquisa será conduzida apenas com uma amostra dos oficiais intermediários cursando o CAP, devido à dificuldade de contatar todos os oficiais, o que pode influenciar nos resultados da pesquisa.

Além disso, os estudos atuais sobre a IE e a liderança são insuficientes e carecem de evidências consolidadas que sustentam de forma robusta a suposição de que líderes com um maior número de habilidades de IE possuam também um maior número de competências de liderança, que é o que pretende analisar com esta investigação.

Portanto, é importante considerar essas limitações ao interpretar os resultados desta pesquisa, reconhecendo a necessidade de futuras pesquisas que possam superar essas limitações e fornecer uma compreensão mais abrangente e fundamentada sobre a relação entre inteligência emocional e liderança.

1.8 Síntese dos capítulos

Este estudo é composto por este capítulo introdutório e outros cinco que estruturam a condução da pesquisa, as análises, as discussões, os resultados e as considerações finais. No Capítulo 2, intitulado Revisão Teórica, serão abordados de forma separada os temas de inteligência emocional e liderança, bem como a relação entre eles.

No subcapítulo 2.1, serão apresentados os fundamentos essenciais da inteligência emocional, juntamente com os principais modelos teóricos associados a essa área. Serão discutidos o modelo desenvolvido por Salovey e Mayer, o modelo proposto por Reuven

⁴ Método em que o entrevistado responde a uma pergunta selecionando uma resposta que reflita suas próprias percepções sobre atitudes, sentimentos ou crenças.

Bar-On e o modelo elaborado por Daniel Goleman. Além disso, serão abordados os instrumentos utilizados para avaliar a inteligência emocional. Por fim, será discutido o processo de aprendizagem cognitiva relacionado a essa habilidade.

No subcapítulo 2.2, serão abordados os principais conceitos de liderança, incluindo o contexto da liderança militar, juntamente com as competências necessárias para um desempenho eficaz dos líderes. Em seguida, serão apresentadas as competências específicas da liderança militar, com destaque para aquelas exercidas pelos Oficiais Intermediários.

No subcapítulo 2.3, será dada ênfase à relação entre inteligência emocional e liderança, especialmente no contexto militar. Serão apresentados vários estudos realizados em outras organizações militares que abordaram essa temática específica. Essas pesquisas contribuirão para a compreensão dos impactos da inteligência emocional na liderança e como ela pode influenciar o desempenho dos líderes no ambiente militar.

No Capítulo 3, será apresentada a metodologia que será utilizada neste estudo. Serão descritos o método de pesquisa, a abordagem adotada, o modelo de análise dos dados, as hipóteses formuladas, os instrumentos utilizados, a amostra selecionada, a forma de coleta de dados e os procedimentos para o tratamento e análise dos dados obtidos.

No Capítulo 4, será realizada a análise dos dados provenientes do questionário aplicado, bem como a discussão dos resultados obtidos. Serão apresentados dados descritivos da amostra, incluindo a caracterização sociodemográfica dos participantes, e será realizada a análise quantitativa utilizando métodos estatísticos apropriados para cada variável.

No Capítulo 5, a discussão dos resultados será conduzida de acordo com as perguntas derivadas que orientaram a análise dos dados, levando em consideração os objetivos específicos deste estudo.

Por fim, no Capítulo 6, serão apresentados os resultados finais, verificadas as hipóteses, respondido o problema de pesquisa e feitas recomendações para pesquisas futuras e para o produto final deste estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Inteligência emocional

Neste subcapítulo, serão apresentados os fundamentos essenciais da inteligência emocional, bem como os principais modelos teóricos associados a essa área, como o modelo desenvolvido por Salovey e Mayer, o modelo proposto por Reuven Bar-On e o modelo elaborado por Daniel Goleman. Além disso, serão abordados os instrumentos utilizados para a avaliação da inteligência emocional. Por fim, será discutido o processo de aprendizagem cognitiva relacionado à inteligência emocional.

2.1.1 Conceituação da inteligência emocional

O conceito de inteligência emocional tem sido objeto de estudos ao longo do tempo. No entanto, é importante destacar que a pesquisa científica geralmente não parte de definições completamente estabelecidas, o que resulta em divergências entre os pesquisadores. Historicamente, a inteligência era percebida como um dom divino exclusivo dos líderes religiosos e políticos. Uma evolução nessa concepção é apresentada por pesquisadores como Neisser *et al.* (1996, p.77, tradução nossa), que explicam que:

Os indivíduos diferem uns dos outros em sua capacidade de compreender ideias complexas, de se adaptar efetivamente ao ambiente, de aprender com a experiência, de se engajar em várias formas de raciocínio, de superar obstáculos por meio do pensamento. Embora essas diferenças individuais possam ser substanciais, elas nunca são totalmente consistentes: o desempenho intelectual de uma determinada pessoa varia em diferentes ocasiões, em diferentes domínios, conforme diferentes critérios. Conceitos de “inteligência” são tentativas de esclarecer e organizar esse conjunto complexo de fenômenos. Embora tenha sido alcançada uma clareza considerável em algumas áreas, nenhuma conceituação desse tipo respondeu ainda a todas as questões importantes e nenhuma merece o consentimento universal. Tais desacordos não são motivo de desânimo.

Embora não haja consenso no meio científico sobre a definição da IE, ela vem sendo estudada em diferentes contextos, sendo considerada não apenas um tema interessante, mas também um conjunto de competências essenciais que cada indivíduo deve possuir (Barreira, 2014). Nesse entendimento, é necessário compreender os caminhos históricos dos construtos que se uniram para formar a IE: a inteligência e a emoção. Quanto ao primeiro, houve uma mudança na definição das capacidades que o compõem e quanto ao segundo, houve uma mudança na compreensão do papel que as emoções desempenham nos processos cognitivos (Mayer; Ciarrochi, 2006).

No contexto da inteligência, ela é definida como a capacidade global do indivíduo de agir intencionalmente, pensar racionalmente e lidar eficazmente com seu ambiente (Wechsler, 1958 apud Salovey; Mayer, 1990). Nas palavras de Mayer e Ciarrochi (2006), trata-se da capacidade de aprender com precisão e raciocinar abstratamente para se adaptar ao ambiente. Gardner (2002, p.X), por sua vez, a define como a “capacidade de resolver problemas ou de criar produtos que sejam valorizados dentro de um ou mais cenários culturais”. Tais capacidades configuram, portanto, o desenvolvimento do intelecto.

Durante o século XIX, Simon e Binet (1905, apud Gardner, 2002) conduziram um dos primeiros estudos sobre a avaliação da capacidade intelectual, propondo a criação de um teste para medir o Quociente de Inteligência (QI) em crianças, com o intuito de classificá-las de maneira adequada em suas classes escolares. Esse teste se tornou amplamente conhecido e despertou entusiasmo no campo da psicometria devido à sua proposta de avaliar as habilidades cognitivas das pessoas. No entanto, Gardner (2002) ressalta que o QI prevê o sucesso acadêmico, mas possui pouca capacidade preditiva fora do contexto escolar, pois não leva em consideração fatores como antecedentes sociais e econômicos.

Diante dessa limitação, Thorndike (1920, apud Salovey; Mayer, 1990) observou que, para além da capacidade intelectual, há um tipo de inteligência chamada inteligência social, que se refere à capacidade de compreender outras pessoas e agir sabiamente nas relações humanas. Em outras palavras, a inteligência social envolve a capacidade de perceber os próprios estados internos, os motivos e comportamentos dos outros, e de agir com base nessas informações.

Em continuidade à expansão dos conceitos de inteligência, Gardner (2002) formulou a teoria das inteligências múltiplas, que defende a ideia de que a inteligência humana é composta por diversos pontos fortes intelectuais. Essa teoria identifica várias formas de inteligência, incluindo a inteligência linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, além das inteligências pessoais, que são subdivididas em inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal. No contexto deste estudo, as inteligências pessoais são particularmente relevantes.

A inteligência intrapessoal é a capacidade de compreender a si mesmo, voltando-se para dentro e envolve o conhecimento dos próprios sentimentos.

É o acesso à nossa própria vida sentimental, nossa gama de afetos e emoções: a capacidade de efetuar instantaneamente discriminações entre estes sentimentos e, enfim, rotulá-las, envolvê-las em códigos simbólicos, basear-se nelas como um meio de entender e orientar nosso comportamento (Gardner, 2002, p.185).

Já a inteligência interpessoal é a capacidade de compreender os outros, discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejo das outras pessoas (Goleman, 2012a). Essa inteligência permite que um adulto hábil perceba as intenções e desejos, mesmo que ocultos, dos outros e realize ações com base nesse conhecimento, influenciando um grupo de indivíduos diferentes a se comportarem conforme desejado (Gardner, 2002). Portanto, constata-se que as inteligências pessoais são fundamentais para a compreensão da IE, que também incorpora o construto da emoção.

Em relação à emoção, esta é definida como “uma atividade progressiva do organismo, em resposta a uma situação difícil percebida, que envolve uma combinação integrada de reações psicofisiológicas, sentimentos subjetivos e atividades cognitivas relacionadas” (Mayer; Ciarrochi, 2006, p.262, tradução nossa). Na visão de Damásio (2000), as emoções são conjuntos complexos de reações químicas e neurais que formam um padrão e exercem o papel de regular o desempenho, visando criar circunstâncias vantajosas para o organismo no qual o fenômeno se manifesta. As emoções estão relacionadas à vida humana e têm a função de preservá-la.

Freitas-Magalhães (2013) descreve a emoção como uma resposta automática, intensa e rápida, que pode ocorrer de forma inconsciente ou consciente, impulsionada por atividade neuronal, que leva o organismo a produzir uma ação. Essas reações são observadas por meio de mudanças faciais e corporais, de ativação cerebral e da tendência à ação que leva em conta regras culturais.

Em seu estudo que explorou as expressões faciais em países com culturas distintas, Ekman (2011) identificou sete emoções universais: tristeza, raiva, surpresa, medo, aversão, desprezo e felicidade. Essas emoções desempenham um papel fundamental na vida cotidiana, pois influenciam diretamente os comportamentos e as interações humanas. Os episódios emocionais desencadeados por essas emoções têm o propósito de auxiliar na consecução de objetivos imediatos. Por exemplo, a expressão de felicidade pode atrair pessoas e fortalecer vínculos sociais, enquanto a raiva pode ser utilizada para expressar insatisfação ou estabelecer limites. O medo, por sua vez, desencadeia respostas de proteção e vigilância, permitindo que os indivíduos evitem ameaças e preservem sua segurança.

Além disso, Ekman (2011) destaca que as emoções são uma parte essencial dos relacionamentos humanos em todas as esferas da vida. No ambiente de trabalho, as emoções podem influenciar a dinâmica entre colegas de trabalho, a satisfação no emprego e o desempenho profissional. Nas amizades, as emoções desempenham um papel central na construção de vínculos emocionais e na oferta de apoio mútuo. Nos relacionamentos

familiares e íntimos, as emoções são elementos cruciais para a compreensão mútua, a conexão emocional e a resolução de conflitos.

O estudo das emoções tem sido objeto de discussão por filósofos ao longo da história devido ao seu impacto nas relações humanas. Diversos pensadores divergem em suas perspectivas ao analisar os motivos que justificam as ações dos indivíduos, atribuindo esses motivos ora à razão, ora à emoção.

Aristóteles (1991) discorre, na obra *Ética a Nicômaco*, sobre a relação entre inteligência e emoção, reconhecendo a importância da razão no pensamento humano, mas também atribuindo um papel significativo às emoções na vida moral e ética. Ele argumenta que as emoções influenciam as ações humanas e são relevantes para a formação de um caráter virtuoso. O filósofo destaca a necessidade de equilibrar a razão e as emoções, governando as emoções pela razão, a fim de agir de maneira ética e virtuosa. Ele enfatiza a importância de cultivar virtudes, alcançando uma vida plena e bem-sucedida por meio do equilíbrio emocional e ético.

Por outro lado, Descartes (2013), no livro *O Discurso do Método*, postula a famosa afirmação "Penso, logo existo", sugerindo que o ato de pensar e ter consciência do pensamento são os verdadeiros fundamentos da existência humana. Para o autor, o pensamento é considerado uma atividade separada do corpo e precede a própria existência. Nessa perspectiva, ele prioriza a esfera cognitiva, composta por elementos como memória, raciocínio e pensamento abstrato, e relega a esfera afetiva, que engloba emoções e sentimentos, a um plano secundário (Barreira, 2014). Descartes argumenta que as emoções não têm contribuições relevantes para a cognição e deveriam ser suprimidas ou enfraquecidas até que sejam substituídas pelo emprego de um conhecimento claro e distinto (Williges; Fischborn; Copp, 2018).

Em oposição a este pensamento, Hume (2009) sustenta que a razão por si só é motivo suficiente para gerar a vontade de realizar uma ação e que nunca poderia se opor à paixão⁵ na direção dessa vontade. Para o autor, a função da razão é ser um instrumento para planejar como os objetivos criados por sentimentos serão implementados. Na obra *O Erro de Descartes*, Damásio (2012) reforça essa ideia ao desmistificar o papel das emoções no local de trabalho, sugerindo que certos aspectos do processo emocional e do sentimento são indispensáveis para a racionalidade.

Os sentimentos encaminham-nos na direção correta, levam-nos para o lugar apropriado do espaço de tomada de decisão onde podemos tirar partido dos instrumentos da lógica. [...] As emoções e os sentimentos, juntamente com a oculta

⁵ Neste contexto, a paixão é tratada como sinônimo de emoção.

maquinaria fisiológica que lhes está subjacente, auxiliam-nos na assustadora tarefa de fazer previsões relativamente a um futuro incerto e planejar as nossas ações de acordo com essas previsões (Damásio, 2012, n.p.).

Portanto, apesar das divergências filosóficas em relação à importância das emoções em relação à razão, a perspectiva contemporânea vai além da cartesiana ao reconhecer a interdependência entre essas faculdades e a influência positiva das emoções no funcionamento cognitivo e na experiência humana.

Segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000, p.400), "a visão contemporânea de que as emoções transmitem informações sobre relacionamentos sugere que as emoções e a inteligência podem trabalhar de mãos dadas". Nesse sentido, Damásio (2016) afirma que o ser humano está evoluindo na direção de conciliar a razão e a emoção.

A partir dessa compreensão, em que a razão representa o processo cognitivo, surge o construto da inteligência emocional, resultado da integração dos conceitos de inteligência e emoção. De acordo com os psicólogos Mayer, Caruso e Salovey (1999), a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os significados das emoções e seus relacionamentos, de raciocinar e de resolver problemas com base nelas.

Bar-on (2006) a concebe como uma forma de inteligência socioemocional, caracterizada por uma combinação de competências emocionais e sociais inter-relacionadas, habilidades e facilitadores. Esses elementos determinam a qualidade de nossa compreensão e expressão de nós mesmos, nossa compreensão dos outros e a qualidade de nossos relacionamentos, bem como nossa capacidade de lidar com as demandas, desafios e pressões cotidianas. Para Goleman (2012a) trata-se da capacidade de identificar tanto os próprios sentimentos como os dos outros, motivar-se e gerenciar bem as emoções internas e nos relacionamentos.

No intuito de aprofundar a compreensão acerca do papel desempenhado pelas emoções nas ações e reações dos indivíduos, diversos modelos de inteligência emocional foram desenvolvidos, os quais englobam não somente as habilidades cognitivas, mas também as competências emocionais e sociais. Esses modelos proporcionam uma estrutura teórica para examinar e explorar de forma abrangente o campo da inteligência emocional. Nos subcapítulos seguintes, serão apresentados alguns desses modelos, delineando suas principais características e contribuições para o estudo e aplicação da inteligência emocional.

2.1.2 Modelos de inteligência emocional

Os psicólogos Mayer, Salovey e Caruso (2000) destacaram a existência de dois tipos de modelos para determinar a IE: o modelo de habilidades mentais e os modelos mistos. O modelo de habilidades mentais, proposto por Salovey e Mayer (1990), concentra-se na interação entre a emoção e a inteligência formalmente definida. Já os modelos mistos enfatizam, além das competências mentais, as competências emocionais e sociais relacionadas ao bem estar e as competências necessárias ao bom desempenho do trabalho e da liderança (Bar-On, 2005; Goleman, 2012a).

2.1.2.1 Modelo de Salovey e Mayer

O modelo de Salovey e Mayer (1990) foi inicialmente proposto como um conjunto de processos mentais conceitualmente relacionados que envolvem informações emocionais. Ele foi descrito como um subconjunto da inteligência social organizado em três níveis: avaliar e expressar emoções em si mesmo e nos outros, regular a emoção em si mesmo e nos outros, e usar as emoções de forma adaptativa. Posteriormente, em 1997, os autores revisaram o modelo e o definiram por meio de quatro ramos ou dimensões (Mayer; Caruso; Salovey, 2016).

O primeiro ramo denominado “Perceber a emoção” refere-se à capacidade de perceber com precisão as emoções no rosto ou na voz de outras pessoas por meio de expressões não verbais. De acordo com biólogos evolucionistas e psicólogos, as expressões faciais, como alegria, tristeza, raiva e medo, são universalmente reconhecíveis nos seres humanos e são essenciais para a compreensão das mesmas (Mayer, 2004).

O segundo ramo, chamado "Usar as emoções para facilitar o pensamento", diz respeito à capacidade das emoções de guiar o sistema cognitivo e promover o pensamento. Em outras palavras, eventos que geram respostas emocionais capturam a atenção do sistema cognitivo e são naturalmente priorizados. Portanto, ter um bom sistema para lidar com as entradas emocionais auxilia na orientação do pensamento para assuntos que são verdadeiramente relevantes (Mayer, 2004).

O terceiro ramo, denominado "Entender as emoções", enfatiza que as emoções transmitem informações. Cada emoção transmite seu próprio conjunto de mensagens possíveis e ações associadas a essas mensagens. Por exemplo, a raiva pode indicar um desejo de atacar alguém, enquanto a alegria pode indicar um desejo de se juntar a outras pessoas. Identificar essas mensagens e as ações resultantes, bem como a capacidade de raciocinar

sobre essas mensagens e ações emocionais, é importante para uma compreensão completa das emoções e seus significados (Mayer, 2004).

Por fim, o último ramo refere-se à "Administração das emoções", que se relaciona à capacidade de gerenciar as emoções. Um indivíduo pode escolher, por meio de controle voluntário, permanecer aberto a certos sinais emocionais que sejam favoráveis e bloquear outros que sejam muito dolorosos. Dessa forma, dentro da zona de conforto emocional, é possível regular e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, a fim de promover objetivos pessoais e sociais (Mayer, 2004).

Uma vez que as dimensões da IE foram definidas, Mayer *et al.* (2003) desenvolveram uma forma de medi-la de forma quantitativa. Eles criaram o Teste de Inteligência Emocional Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT, do inglês *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) com o objetivo de avaliar as habilidades das pessoas nas quatro dimensões do seu modelo. O MSCEIT passou por revisões abrangentes e pesquisas, o que confere legitimidade à sua eficácia em mensurar quantitativamente a IE.

Dessa forma, é evidente que o modelo apresentado se concentrou nas habilidades mentais voltadas para o uso e raciocínio das informações emocionais, visando obter o melhor processamento cognitivo (Lopes, 2020). No entanto, existem outros modelos mistos que agregam às habilidades mentais competências sociais e emocionais, como é o caso do modelo proposto por Bar-On (2005).

2.1.2.2 Modelo de Reuven Bar-On

O modelo de Bar-On (2005) abrange um conjunto de competências emocionais e sociais necessárias para a adaptação social e emocional dos indivíduos, denominado Inteligência Socioemocional (ISE), destacando sua relação com o desempenho humano e o bem-estar subjetivo. Esse modelo engloba competências essenciais tanto no âmbito intrapessoal quanto no interpessoal.

No âmbito intrapessoal, o modelo enfatiza a capacidade de autoconsciência, compreensão das próprias forças e fraquezas, e a expressão não destrutiva de sentimentos e pensamentos. No âmbito interpessoal, trata-se da habilidade de reconhecer as emoções, sentimentos e necessidades dos outros, além de estabelecer e manter relacionamentos cooperativos e construtivos. Dessa forma, ser emocional e socialmente inteligente implica gerenciar efetivamente mudanças pessoais, sociais e ambientais, abordar a situação imediata de maneira realista e flexível, resolver problemas e tomar decisões (Bar-On, 2005).

Para mensurar os aspectos que compõem a ISE, utiliza-se o Inventário do Quociente Emocional (EQ-i, do inglês Emotional Quotient Inventory), uma medida de autorrelato sobre o comportamento emocional e socialmente inteligente criada por Bar-On (2005). Esse inventário é subdividido em cinco dimensões:

Capacidades intrapessoais – este campo envolve o autoconhecimento da própria pessoa, englobando os pontos positivos e negativos das próprias emoções. Abrange a habilidade de o indivíduo se expressar de forma positiva, sendo independente emocionalmente e tomando as próprias decisões livremente.

Capacidades interpessoais – ao falar de capacidades interpessoais, ao contrário das intrapessoais, dizem respeito à responsabilidade social, à empatia e ao estabelecer boas relações e ser capaz de dar e receber afeto.

Adaptabilidade – diz respeito à flexibilidade emocional e a capacidade de resolver problemas apresentando soluções eficazes.

Gestão do stress – diz respeito ao controle dos impulsos e à tolerância ao stress. É a habilidade de lidar bem com situações extremas.

Humor – todas as áreas anteriores vão incidir neste quinto e último campo. O humor tem a ver com a capacidade de encarar a vida de forma positiva, desfrutando do que dá mais prazer (Bar-On, 2000, apud GIL, 2014, p.35).

Verifica-se, portanto, que o modelo de Bar-On abrange um conjunto de competências que caracterizam a ISE, além de incluir aspectos relacionados ao perfil social do indivíduo. Por essa razão, esse modelo é considerado misto, pois combina dimensões sociais, emocionais, cognitivas e de personalidade (Mayer; Salovey; Caruso, 2000). Outro modelo misto amplamente utilizado em contextos organizacionais é o de Goleman (2012a), que combina habilidades mentais com competências individuais.

2.1.2.3 Modelo de Daniel Goleman

Goleman (2019) propôs um modelo com o objetivo de determinar quais competências individuais são responsáveis pelo excelente desempenho profissional dentro das organizações, enfatizando que as características do Quociente Emocional (QE) não se opõem às características cognitivas medidas pelo Quociente de Inteligência (QI), pois ambas são distintas e complementares.

Inicialmente, Goleman (2011, n.p.) definiu a IE como a “capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Em revisão do seu estudo, Goleman (2019) listou as cinco competências emocionais e sociais básicas no trabalho:

- “Autoconhecimento” é a capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e iniciativas e os seus efeitos nos outros. Caracteriza-se por autoconfiança, autoconhecimento realista e pelo senso de humor autodepreciativo.

- “Autocontrole” 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. Caracteriza-se por confiabilidade e integridade, tranquilidade diante da ambiguidade e abertura para mudanças.
- “Motivação” é a paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional.
- “Empatia” é a capacidade de entender a estrutura emocional das outras pessoas. É a habilidade de tratar os outros de acordo com suas reações emocionais. Caracteriza-se pela expertise em formar e reter talentos, sensibilidade para as diferenças culturais e dedicação aos clientes.
- “Destreza social” 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. Caracteriza-se pela eficácia em liderar mudanças, poder de persuasão e expertise em formar e liderar equipes.

Assim, os principais modelos de IE foram apresentados, conforme mostrado no Quadro 1, que indica as diferentes definições de IE e suas principais dimensões. No entanto, Goleman (2019) enfatiza que essas capacidades não são inatas e, portanto, podem ser aprendidas e desenvolvidas.

Quadro 1 - Modelos de inteligência emocional.

Salovey e Mayer	Bar-On	Goleman
A IE é 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.	A IE é uma seção transversal de competências emocionais e sociais inter-relacionadas, habilidades e facilitadores, que determinam quanto bem nós nos entendemos e nos expressamos, quanto bem compreendemos os outros e nos relacionamos com eles, e quanto bem lidamos com as demandas diárias, desafios e pressões do dia-a-dia.	A IE é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.
Dimensões da IE:	Dimensões da IE:	Dimensões da IE:
1- Perceber a emoção 2- Usar as emoções 3- Entender as emoções 4- Administrar as emoções	1- Capacidades intrapessoais 2- Capacidades interpessoais 3- Adaptabilidade 4- Gestão do stress 5- Humor	1- Autoconhecimento 2- Autocontrole 3- Motivação 4- Empatia 5- Destreza Social

Fonte: Adaptado de Salovey e Mayer (1990, p.189), Bar-on (2006, p.3) e Goleman (2012, n.p.).

2.1.3 O aprendizado da inteligência emocional

Existe uma discussão em torno da IE, questionando 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. Pesquisas 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; Lough, 2016; Mckinley, 2014). Apesar das divergências quanto à origem da IE, Glenn (2019) afirma que suas características não são fixas nem imutáveis, o que confirma a possibilidade de adquiri-las. Sobre o processo de aprendizagem, Fleury e Fleury (2001, p.190) destaca que:

A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Essa construção ocorre por meio de emoções e afetos que regulam o processo de aprendizagem e a consequente formação de memórias. [...] As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias. As pessoas se lembram melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos e se lembram mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente na motivação para a pessoa aprender; parecem dar cor e sabor ao que aprende.

Dessa forma, a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança desencadeado por diversos estímulos, mediado por emoções, que pode ou não resultar em uma alteração no comportamento da pessoa (Fleury; Fleury, 2001). No contexto específico da

aprendizagem da IE, ainda não é possível determinar exatamente qual é a melhor forma de desenvolvê-la, porém acredita-se que o 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 refere-se à capacidade do cérebro de reorganizar suas conexões neurais em resposta a estímulos e experiências. Ela 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, 2012b). Quando um novo hábito é repetido com frequência, ocorre um processo de competição entre os circuitos neurais antigos e os novos. Os circuitos antigos, associados aos antigos padrões de comportamento, gradualmente perdem força e são substituídos pelos novos circuitos formados pelo novo hábito. Essa competição é comparada ao darwinismo neural, em que os circuitos mais fortes e utilizados com maior frequência têm maior probabilidade de sobreviver e se fortalecer (Goleman, 2012b).

No caso do desenvolvimento da IE, a neuroplasticidade desempenha um papel crucial. 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).

No entanto, é importante ressaltar que a neuroplasticidade não se limita apenas à repetição de um único hábito. Ela também é influenciada pela qualidade das experiências vivenciadas e pela diversidade de estímulos emocionais. Experiências emocionalmente significativas, desafiadoras e positivas têm maior impacto na reorganização dos circuitos neurais, promovendo um aprendizado mais profundo e duradouro (Goleman, 2012b).

Para incentivar o desenvolvimento desses hábitos, as organizações desempenham um papel fundamental. Podem ser implementados programas de treinamento voltados para o desenvolvimento da IE com uma abordagem individualizada, levando em consideração as necessidades e características específicas de cada indivíduo. Isso envolve o mapeamento das competências emocionais dos profissionais, identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, e implementação de estratégias personalizadas (Goleman, 2019).

Vale salientar que na dinâmica de treinamento da IE, é fundamental que o indivíduo esteja engajado e comprometido com seu desenvolvimento pessoal (Goleman, 2019). Mesmo que a organização ofereça um treinamento específico para a IE, o aprendizado só ocorrerá se o

participante estabelecer isso como um objetivo pessoal. Uma vez que ele esteja engajado com este propósito, o desenvolvimento da IE pode ser exercitado por meio de leituras, vivências, programas de treinamento, atividades curriculares e pelo convívio diário com outras pessoas, incluindo as relações profissionais.

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*⁶ da liderança. Mesmo com uma formação acadêmica sólida e uma mente analítica, um indivíduo não se tornará um líder de sucesso sem o desenvolvimento da IE. Portanto, a IE é uma competência essencial a ser aprimorada por meio de treinamentos organizacionais, especialmente no contexto da liderança.

2.2 Liderança

Neste subcapítulo, serão abordados os principais conceitos de liderança, incluindo o contexto da liderança militar, juntamente com as competências necessárias para que um desempenho eficaz do líder. Em seguida, serão apresentadas as competências específicas da liderança militar, com destaque para aquelas exercidas pelos Oficiais Intermediários.

2.2.1 Conceituação de liderança

O tema da liderança tem despertado o interesse de diversos teóricos, porém não há consenso entre eles em relação a uma definição única. De acordo com Blanchard (2019 apud Saraiva, 2021), liderança é a habilidade de influenciar pensamentos e ações, tanto em âmbito pessoal quanto profissional, visando alcançar determinado objetivo. Nas palavras de Maximiliano (2000 apud Saraiva, 2021), trata-se do uso de influência não coercitiva para direcionar as atividades dos membros de um grupo e levá-los a atingir o objetivo em questão.

Segundo Behnke (2014 apud Da Silva; Paschialotto; Endo, 2020), liderança consiste em influenciar os outros por meio do poder e capacidade do líder, utilizando o diálogo, exemplos e atitudes, com o intuito de alcançar objetivos pré-estabelecidos, moldando a equipe de acordo com seus conceitos. Embora a liderança possa ser percebida em diferentes cenários, ela tem sido frequentemente analisada no contexto organizacional, especialmente no ambiente militar.

⁶ Expressão em latim que significa “sem a qual, não”, ou seja, é indispensável.

O Manual de Liderança da FAB adota o conceito proposto por Northouse (2007 apud Brasil, 2016b, p.24), que define liderança como “um processo pelo qual o indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum”. Ao apresentar a liderança como um processo que surge da interação humana, fica evidente a existência de dois papéis: líder e liderados, que interagem de forma bidirecional, caracterizando um processo social presente em diversos segmentos da sociedade, incluindo as organizações militares.

De maneira similar, o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro reforça essa perspectiva ao afirmar que quatro fatores estão sempre presentes na manifestação da liderança: a situação, o líder, os liderados e a interação entre eles.

A situação é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas. O líder atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades. Os liderados são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações. A interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles (Brasil, 2011, p.3).

Nota-se, portanto, que esses fatores estão fortemente presentes na liderança militar que, adaptada aos termos da caserna⁷, pode ser definida como “um processo de influenciar, motivar e direcionar os subordinados para a realização da missão a ser cumprida, quer seja em tempo de paz, quer seja em tempos de beligerância” (Brasil, 2016b, p. 24). Nesse sentido, o líder militar deve possuir competências específicas que o capacitem a atingir os objetivos estabelecidos por meio de suas ações.

2.2.2 Conceituação de Competência

Para compreender melhor as competências de liderança, é necessário adicionar à definição de liderança apresentada anteriormente o conceito de competência. O estudo sobre competências teve origem quando McClelland (1973, apud Fleury; Fleury, 2001) procurou identificar como é o desempenho na realização de tarefas ou em situações específicas, e foi aperfeiçoado por Richard Boyatzis na década de 80, ao identificar os traços e características que definem um desempenho superior.

⁷ Termo comumente utilizado para referir-se à vida militar.

Segundo McClelland (1973, apud Rouco, 2012), as variáveis que podem ser usadas como preditoras do desempenho em uma tarefa, sem se basear em indicadores como etnia, gênero e fatores socioeconômicos, podem ser resumidas em duas. A primeira envolve o uso de amostras por critérios que permitem comparar sistematicamente o desempenho das pessoas, destacando assim as execuções superiores em relação às demais. Já a segunda trata da identificação de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que estão relacionados aos resultados de sucesso.

Nesse sentido, as competências são definidas com um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, autoconceito, valores e motivos que estão diretamente relacionados ao desempenho no trabalho ou a resultados importantes que se destacam entre os desempenhos médios e superiores (McClelland, 1973 apud Rouco, 2012). Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência abrange o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Das associações mencionadas, surgiu o acrônimo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), derivado das siglas em inglês KSA (knowledge, skills, ability) e KSAA (knowledge, skills, ability, attitude), para se referir às competências (Rodrigues, 2017). Segundo o Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-8 que estabelece o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica:

O conhecimento é o saber teórico, tácito, adquirido em um processo de aprendizagem, que detém informações técnicas e cultura geral e que impactam diretamente no comportamento. Isto é, conceitos, teorias e princípios, dentre outros aspectos teóricos necessários para o desenvolvimento de determinada atividade laboral [...]. A habilidade refere-se ao “saber como fazer” (executar) algo e envolve as capacidades física, mental e motora. Geralmente é adquirida por meio de treinamentos ou experiência. É a capacidade que emprega (aplica) os conhecimentos adquiridos de maneira eficiente e eficaz [...]. A atitude é a predisposição de querer fazer, manter-se motivado para execução de ação específica. A atitude adequada contribui para a construção de um resultado, é percebida pelas reações e pelo comportamento exposto. [...] as atitudes são condutas relativamente estáveis diante de situações ou objetos, como trabalhar em equipe, por exemplo (Brandão, 1999 apud Brasil, 2021b, p.11-12).

Complementando este entendimento, o Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 2-1, que estabelece o Manual de Liderança da FAB, utiliza um conceito ampliado de competência ao acrescentar mais duas variáveis: valores e emoções (também chamada de energia, entusiasmo e entorno), transformando a sigla CHA em CHAVE. Nessa perspectiva, os valores destacam o aspecto ético-moral das competências, considerando que o militar deve agir em conformidade com os valores da FAB, como hierarquia, disciplina e espírito de corpo. Já as emoções demonstram tanto a paixão pelo trabalho, representada pelo entusiasmo e

energia, quanto a capacidade de perceber o contexto e o ambiente de um problema complexo a ser solucionado (Brasil, 2016b).

Dessa forma, o conceito de competência adotado neste estudo consolida as variáveis apresentadas como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções, energia, entusiasmo e entorno, expressas por meio do desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor tanto às pessoas quanto às organizações (Carbone *et al.*, 2008; Mussak, 2009, apud Brasil, 2016b). Após apresentar as definições de competência e liderança, serão analisadas as competências de liderança decorrentes da integração desses conceitos.

2.2.3 Competências de liderança militar

Para Spencer e Spencer (1993), a liderança inspira e entusiasma os outros por meio de uma visão partilhada, concretizada nos comportamentos. Alguns modelos foram criados em busca de explicar e prever quais são os comportamentos responsáveis pelo desempenho superior dos líderes.

Para os autores Kouzes e Posner (2007) existem cinco práticas de comportamento que possibilitam que os líderes conquistem a confiança dos liderados e são preditoras de um desempenho superior e eficaz:

- Desafiar o processo – os líderes são pioneiros que buscam novas oportunidades e estão dispostos a mudar o status quo. Eles inovam, experimentam e exploram maneiras de melhorar a organização. Além disso, encaram os erros como oportunidades de aprendizado. Os líderes também se mantêm preparados para enfrentar quaisquer desafios que possam enfrentá-los.
- Inspirar uma visão partilhada – os líderes têm uma perspectiva além do horizonte. Eles visualizam o futuro com uma abordagem positiva e esperançosa. Por meio de sua autenticidade e habilidades de comunicação, eles atraem seguidores e mostram como interesses mútuos podem ser alcançados por meio de um propósito comum.
- Capacitar os outros para agir – os líderes devem criar um ambiente de confiança e colaboração, permitindo que o grupo determine o que precisa ser feito e construa objetivos em comum. Eles envolvem ativamente as pessoas no planejamento, dando-lhes liberdade para tomar suas próprias decisões. Os líderes garantem que as pessoas se sintam capacitadas e confiantes em suas habilidades.

- Modelar o caminho – Os líderes têm clareza sobre seus valores e crenças de negócios. Eles mantêm as pessoas e projetos em andamento, comportando-se de forma consistente com esses valores e modelando como eles esperam que os outros ajam. Os líderes também planejam e dividem os projetos em etapas alcançáveis, criando oportunidades para pequenas vitórias. Eles tornam mais fácil para os outros atingirem as metas, concentrando-se nas principais prioridades.
- Encorajar o coração – Os líderes encorajam as pessoas a persistirem em seus esforços, destacando as realizações, reconhecendo visivelmente as contribuições para a visão comum. Eles informam aos liderados que seus esforços são apreciados e expressam orgulho pelas realizações da equipe. Os líderes também encontram maneiras de celebrar as conquistas. Eles nutrem um espírito de equipe que permite que as pessoas sustentem esforços contínuos.

Para estabelecer um relacionamento de confiança entre líderes e liderados, Kouzes e Posner (2007) destacam que os líderes devem adotar certas práticas. Isso inclui conhecer seus liderados, defender suas crenças, falar com paixão, liderar pelo exemplo e desenvolver autenticidade pessoal. Essas ações contribuem para a construção de um ambiente de confiança e respeito mútuos.

No contexto militar, a liderança é uma competência fundamental exigida de todos os oficiais, independentemente de seu quadro de atuação. Eles têm a responsabilidade de liderar equipes, tomar decisões, motivar e inspirar seus subordinados, além de garantir a eficiência operacional e o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, os oficiais precisam demonstrar habilidades de comunicação eficaz, capacidade de tomar decisões sob pressão, adaptabilidade a diferentes situações e resiliência emocional. Essas competências de liderança são essenciais para o sucesso das operações militares e para o cumprimento das missões atribuídas às Forças Armadas. Portanto, os oficiais devem estar preparados para enfrentar desafios complexos e imprevisíveis, liderando suas equipes de maneira eficaz e assegurando a coesão e o bom desempenho de seus subordinados.

No cenário militar, a liderança é valorizada como uma habilidade crucial para a excelência profissional e o sucesso operacional. Por esse motivo, os oficiais são constantemente capacitados e treinados no desenvolvimento de suas competências de liderança, a fim de desempenharem suas responsabilidades militares com eficiência. Vale ressaltar que a liderança no contexto militar vai além do aspecto hierárquico, englobando

também a capacidade de inspirar confiança, tomar decisões éticas, promover o trabalho em equipe e manter um ambiente de respeito e camaradagem.

Especificamente, na Aeronáutica, o COMAER estabelece diretrizes para cada quadro militar, como a ICA 36-37, que trata do Quadro de Oficiais de Apoio da Aeronáutica, a ICA 36-11, que trata dos Quadros de Oficiais Médicos, Dentistas e Farmacêuticos, e a ICA 36-12, que aborda o Quadro de Oficiais Capelães (ICA 36-12). Essas normas demonstram que, além das tarefas especializadas e rotineiras relacionadas às suas áreas de atuação, esses militares são considerados Oficiais da Força Aérea Brasileira. Portanto, espera-se que eles possuam competências de liderança, demonstrando iniciativa, responsabilidade, habilidades de trabalho em equipe e liderança (Brasil, 2019a; Brasil, 2018; Brasil, 2019b).

A ICA 37-736, que estabelece o currículo mínimo para o Curso de Formação de Oficiais Aviadores, também define as competências que são comuns a todos os quadros (Brasil, 2019c). No contexto da liderança, algumas das competências essenciais relacionadas são as seguintes:

- Cultivar os princípios éticos, os valores e deveres militares, adotando uma postura de correção de atitudes tanto na vida civil quanto na militar;
- Desenvolver a liderança, a responsabilidade, o patriotismo, o espírito de equipe e buscar a melhoria contínua;
- Gerenciar, com base nos princípios da Administração Pública, os recursos humanos, materiais e orçamentários disponíveis de acordo com o nível de sua função;
- Avaliar e emitir conceitos sobre seus subordinados, seguindo a legislação vigente;
- Identificar situações-problema, analisar alternativas, traçar planos de ação e implementá-los ou assessorar suas chefias no processo de tomada de decisão;
- Comandar um grupo ou fração de tropa em formaturas, manobras e exercícios militares.

Por outro lado, o Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-8, que define o Perfil Profissional dos Oficiais da FAB, especifica as competências essenciais militares relacionadas à liderança e as agrupa de acordo com o modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Essas competências específicas são detalhadas no Quadro 2 do manual.

Quadro 2 - Competências de liderança da Aeronáutica.

(continua)

Competência	Assessorar a chefia imediata, demonstrando alternativas na resolução de situações-problema.
Conhecimentos	Descrever as políticas setoriais afetas a sua área de trabalho. Explicar a importância das relações interpessoais, intersetoriais e entre organizações do COMAER. Conceituar os fundamentos legais e os meios de relacionamento na gestão do COMAER.
Habilidades	Reunir os interlocutores legais para resolver, mediar, intervir, negociar e solucionar impasses. Propor alternativas aplicáveis e razoáveis para solucionar os problemas ou amenizar os seus impactos com visão prospectiva.
Atitudes	Acompanhar as políticas do COMAER afetas a sua área de trabalho. Valorizar o relacionamento interpessoal, intersetorial e entre organizações do COMAER. Demonstrar lealdade e honestidade nas atividades de assessoramento. Demonstrar visão prospectiva na elaboração de hipóteses. Demonstrar pró-atividade, propondo alternativas de resolução dos problemas. Reportar para a chefia os problemas identificados.
Competência	Selecionar pessoas baseando-se nas competências delas com o objetivo de desenvolver a gestão estratégica de RH e formar equipes de alto desempenho.
Conhecimentos	Esboçar como a gestão estratégica pode melhorar o desempenho da organização a curto, médio e longo prazo. Debater os fundamentos de liderança e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas. Examinar os conceitos básicos e metodologias de gestão do trabalho em equipe. Sintetizar para os subordinados as suas atividades de acordo com as normas e legislações. Analisar os processos de trabalho dos setores e as legislações pertinentes.
Habilidades	Aplicar os fundamentos de liderança para empregar as pessoas sob sua responsabilidade, primando pela otimização das capacidades individuais e coletivas dos subordinados, estimulando o desenvolvimento das competências administrativas e minimizando eventuais limitações que venham a prejudicar o trabalho. Utilizar os conceitos básicos da gestão de pessoas por competências. Aplicar os conceitos, técnicas e instrumentos metodológicos na gestão do trabalho em equipe. Identificar as competências profissionais dos seus subordinados.
Atitudes	Demonstrar liderança, responsabilidade, patriotismo. Valorizar e incentivar o espírito de equipe. Praticar os valores militares, tornando-se referência para a equipe. Valorizar seus subordinados identificando suas potencialidades e fraquezas, buscando a melhoria de sua performance e da equipe. Influenciar continuamente os subordinados, em relação às suas atividades, de acordo com a legislação em vigor.

Competência	Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho.
Conhecimentos	Explicar como a gestão estratégica pode melhorar o desempenho da organização a curto, médio e longo prazo. Identificar os fundamentos de liderança e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas. Apresentar os conceitos básicos e metodologias de gestão do trabalho em equipe. Relacionar a psicologia com a gestão estratégica de pessoas com vista à melhoria do desempenho da instituição. Explicar para os subordinados as suas atividades de acordo com as normas e legislações. Identificar os processos de trabalho dos setores e as legislações pertinentes.
Habilidades	Aplicar os fundamentos de liderança para empregar os recursos humanos sob sua responsabilidade, primando pela otimização das capacidades individuais e coletivas dos subordinados, estimulando o desenvolvimento das competências administrativas e minimizando eventuais limitações que venham a prejudicar o trabalho. Praticar a orientação continuada dos subordinados, em relação às suas atividades, de acordo com a legislação em vigor. Utilizar os conceitos básicos da gestão de pessoas por competências. Aplicar os conceitos, técnicas e instrumentos metodológicos na gestão do trabalho em equipe. Identificar as competências profissionais dos seus subordinados.
Atitudes	Demonstrar liderança, responsabilidade, patriotismo. Valorizar e incentivar o espírito de equipe. Praticar os valores militares, tornando-se referência para a equipe. Valorizar seus subordinados identificando suas potencialidades e fraquezas, buscando a melhoria de sua performance e da equipe.

Fonte: Brasil (2021b, p.55).

Uma fonte adicional que estabelece as competências do líder militar é o Manual de Campanha de Liderança Militar do Exército Brasileiro, conforme ilustrado no Quadro 3. É importante ressaltar que, entre as competências mencionadas, o manual explicitamente destaca a inteligência emocional como uma das habilidades fundamentais do líder militar (Brasil, 2011). Essa diretriz está em sintonia com o objetivo proposto neste estudo.

Quadro 3 - Competências de liderança do Exército Brasileiro.

Competências	Descrição	
Cognitivas e Psicomotoras	Proficiência técnica e tática.	Autoconfiança.
	Conhecimentos sobre o ser humano.	Autoconhecimento, conhecimento e compreensão da natureza humana e conhecimento dos subordinados.
Afetivas e Pessoais	Competências Diretamente relacionadas aos valores	Coerência, coragem, dedicação, imparcialidade e responsabilidade.
	Competências relacionadas às habilidades individuais	Adaptabilidade, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência.
Habilidades de relacionamento	Competências relacionadas às habilidades de relacionamento	Comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato.
Inteligência Emocional	Habilidades fundamentais	Conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento). capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional), reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia) e administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato).

Fonte: Brasil (2011, p.34).

Uma outra referência relevante para compreender as competências essenciais buscadas em um oficial militar encontra-se no Manual de Liderança da Marinha. Esse documento estabelece a importância de que todo militar assuma a responsabilidade de desenvolver as habilidades necessárias para exercer a liderança de forma eficaz, destacando, em particular, as competências relacionadas às inteligências intrapessoal e interpessoal (Do Brasil, 2018). Essa orientação pode ser observada no Quadro 4 do manual, que ilustra essas competências em detalhes.

Quadro 4 - Competências de liderança da Marinha do Brasil.

Competência	Descrição
Visão	Capacidade em criar, compartilhar uma estratégia baseada em uma visão prospectiva, criando condições para torná-la realidade e humildade para executar correções de rumo, se necessárias.
Entusiasmo	Capacidade em energizar/mobilizar/inspirar/influenciar outras pessoas, obtendo a cumplicidade dos membros da sua equipe, determinação para a realização das tarefas e o comprometimento com os propósitos propostos.
Integridade ética	Sem falhas morais agindo baseado em referências virtuosas, com elevado senso de justiça e solidariedade.
Inteligência Intrapessoal	Autodesenvolvimento profissional permanente compatível com seu grau hierárquico, autoconhecimento, controle das emoções, automotivação, senso de humor e desprendimento.
Inteligência Interpessoal	Interações saudáveis com os liderados mantendo elevado o moral, valorizando-os profissionalmente, criando condições favoráveis para a resolução de conflitos e a manifestação (identificação) e o desenvolvimento do talento latente em cada membro da equipe (surgimento de novos líderes com a delegação de desafios) e um ambiente favorável a uma comunicação eficaz (saber e querer ouvir).
Iniciativa	Atitude proativa diante dos desafios, principalmente, em situações adversas ou na ausência dos superiores.

Fonte: Do Brasil (2018).

Diante dos quadros que elencam as competências de liderança das Forças Armadas brasileiras, é importante ressaltar que a liderança não está restrita a uma posição hierárquica específica, mas é uma habilidade que qualquer pessoa pode desenvolver para influenciar positivamente os outros no cumprimento de uma missão. É válido ressaltar que a liderança não se resume ao comando, porém é desejável que todos os comandantes sejam líderes (Brasil, 2016b, p.24). Nesse sentido, espera-se que os oficiais militares desenvolvam sua capacidade de liderança em diferentes níveis, desde o tático até o operacional, e alguns poderão alcançar o nível estratégico à medida que avançam em suas carreiras.

Rouco (2012) conduziu um estudo com o Exército Português com o objetivo de criar um *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança* que representasse a melhor operacionalização para o contexto militar, levando em consideração a visão, missão, padrões de exigência e necessidades da instituição. O autor identificou as competências de liderança que contribuem para um desempenho superior em diferentes níveis hierárquicos, agrupando-as em categorias para Oficiais Gerais, Oficiais Superiores e Oficiais Subalternos e Intermediários. Neste estudo, o enfoque estará nas competências descritas para o grupo de Oficiais Subalternos e Intermediários, uma vez que este é o grupo que mais se assemelha à amostra utilizada, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo de competências de liderança para oficiais subalternos e capitães do Exército Português.

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

Fonte: Rouco (2012, p.286).

Ao analisar as competências de liderança apresentadas por Rouco (2012), observa-se a presença de um viés que destaca a necessidade de o líder possuir habilidades específicas tanto individuais quanto interpessoais. Como exemplo de habilidade individual, a "Tomada de decisão e resolução de problemas" exige que o líder seja capaz de tomar decisões corajosas e confiantes em diversas situações, mesmo diante da oposição de outras pessoas. Já na esfera interpessoal, um exemplo é a dimensão "Liderança Participativa e Empatia", na qual o líder deve envolver seus subordinados e considerar suas sugestões no processo de tomada de decisão.

É possível perceber que nas descrições das competências de liderança recomendadas por Rouco (2012), existem pontos de convergência com as habilidades da IE propostas por Goleman (2012a), tais como o autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social. Essas semelhanças, destacadas de forma sucinta no Quadro 6 e com descrições no Apêndice B, sugerem a existência de uma relação entre as competências de liderança e as

habilidades da IE, o que pode servir de inspiração para estabelecer uma relação entre esses dois aspectos.

Quadro 6 - Relação entre as competências de liderança e habilidades da IE.

Competências de liderança (Rouco, 2012)	Habilidades da IE (Goleman, 2012)
Orientação para a missão pela competência técnica	Motivação , autocontrole e autoconhecimento
Tomada de decisão e resolução de problemas	Autocontrole e destreza social
Visão e mudança	Autoconhecimento e autocontrole
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	Motivação e empatia
Liderança Participativa e Empatia	Motivação e empatia
Gestão de conflitos pela mediação	Destreza social
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	Motivação

Fonte: A autora.

2.3 A inteligência emocional e a liderança militar

Pesquisas têm sido conduzidas com o intuito de examinar a influência da IE sobre a liderança, tanto em ambientes civis quanto militares. Em ambos os cenários, há uma discussão em relação aos resultados desses estudos devido à semelhança entre as habilidades da IE e os traços de personalidade (Caruso; Fleming; Spector, 2014), bem como a presença de fatores subjetivos que podem afetar as conclusões. No entanto, existe uma corrente que aponta para a interação dessas variáveis, especialmente no contexto militar.

Aguilar e George (2019) apresentaram os argumentos e contra-argumentos na discussão científica sobre o papel da IE na liderança militar. Os autores ressaltaram que, historicamente, a liderança militar tem sido avessa em utilizar a IE, principalmente devido às preocupações de que isso possa enfraquecer o foco na execução das tarefas. No entanto, a negligência em nutrir a IE resulta em questões de adaptabilidade quando os líderes militares tentam se engajar nas relações sociais em seus papéis como membros da sociedade civil.

Um aspecto importante destacado pelos autores é o reconhecimento de que a IE apresenta desafios distintos em um ambiente de liderança militar específico, quando comparado com o emprego civil. Além disso, eles ressaltaram a necessidade de construção de uma estrutura que permita a infusão da IE nas forças armadas. Essa integração pode proporcionar aos líderes níveis mais elevados de resiliência, auxiliando-os a enfrentar missões difíceis mesmo diante de adversidades (Aguilar; George, 2019).

De acordo com o general do Exército dos Estados Unidos, George W. Casey (2009 apud Aguilar; George, 2019), a chave para aumentar a resiliência é dar a mesma ênfase ao desenvolvimento mental que é dado ao desenvolvimento físico. Portanto, é crucial que a aptidão mental, que inclui a IE nesse contexto, receba a mesma atenção que a aptidão física.

Em um estudo realizado sobre a presença do quociente emocional na liderança do Exército dos EUA, Sewell (2009 apud Glenn, 2019) apontou que o QE é percebido por alguns líderes militares como um requisito "não essencial" para a liderança, com o potencial de atrapalhar a execução efetiva da missão. No entanto, sua pesquisa refutou esse pensamento ao mostrar que os componentes do QE contribuem para alcançar os ideais propostos no Modelo de Liderança do Exército dos EUA, despertando valores como lealdade, dever, respeito, serviço altruísta, honra, integridade e coragem. O autor destacou ainda que o QE é considerado fundamental para auxiliar os líderes em situações altamente operacionais e contribuir para o desempenho dos mesmos.

Lebeck e Chighizola (2018) investigaram o impacto da IE no desempenho dos resultados em uma amostra de oficiais do *United States Air Force Squadron Officer College*⁸ na liderança. Os resultados sugeriram que certas dimensões de IE, como ética, empatia e liderança, são preditoras de desempenho da liderança. Os autores concluíram que as organizações devem buscar indivíduos que estabeleçam uma comunicação sem julgamento, compassiva e honesta com os subordinados, que demonstrem a capacidade de influenciar positivamente e de persuadir os outros, impactando positivamente tanto a organização como os subordinados.

Nesse mesmo sentido, em uma análise realizada na Marinha Real Britânica por Dulewicz, Young e Dulewicz (2005), explorou-se a relação entre a IE, liderança e desempenho dos oficiais, comparando-os de acordo com os níveis hierárquicos e antiguidade. Os resultados mostraram que, em comparação com o QI e as competências gerenciais, a QE contribui mais para o desempenho geral da liderança, mas não apresenta correlação com o critério de antiguidade. Em outras palavras, o fato de um militar ser mais antigo não é um fator determinante para a presença da QE. O estudo também aponta a inclusão da IE como elemento principal no desenvolvimento da carreira dos Oficiais (Dulewicz, Young, Dulewicz, 2005).

Na Turquia, Gürsoy e Güllüce (2011) conduziram uma pesquisa com o objetivo de determinar a relação entre a IE e as habilidades de liderança, levando em consideração a patente e a formação educacional no desenvolvimento da IE dos oficiais das Forças Terrestres

⁸ Do inglês, Faculdade de Oficiais de Esquadrão da Força Aérea dos Estados Unidos.

da Turquia. Os resultados da pesquisa demonstraram uma relação positiva entre a patente militar e a IE, ou seja, quanto maior a patente do militar, maior o nível de IE. Da mesma forma, observou-se que a origem do militar teve impacto no nível de IE, pois os egressos da academia militar apresentaram níveis mais baixos de IE em comparação aos oficiais de outras origens.

Considerando as pesquisas apresentadas, é possível vislumbrar exemplos práticos nos quais um líder militar utilizaria a IE para lidar com demandas emocionais e alcançar resultados efetivos. Um desses exemplos seria dar a notícia do falecimento de pilotos militares em um acidente aéreo. Nessa situação, um líder militar demonstraria sensibilidade emocional ao comunicar de forma compassiva e empática a trágica informação aos familiares dos pilotos, oferecendo suporte emocional e orientação aos demais membros da equipe.

Outro exemplo seria 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. Além disso, a IE permite que o líder comunique a decisão de forma clara e assertiva, minimizando o impacto emocional na equipe e mantendo a coesão e confiança.

Em situações de estresse e pressão intensa, 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 sob estresse extremo. Além disso, ele pode ajudar a aliviar o estresse dos subordinados, fornecendo apoio moral, encorajamento e uma visão positiva, 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. Ao integrar a IE no treinamento e desenvolvimento dos líderes militares, é possível fortalecer as habilidades emocionais necessárias para enfrentar desafios e alcançar resultados efetivos em contextos militares complexos e emocionalmente exigentes.

No entanto, embora os estudos tenham indicado a relação entre essas variáveis, é recomendado que sejam realizadas mais pesquisas para aprofundar os resultados. Com o objetivo de preencher essa lacuna, uma vez concluída a revisão teórica, será apresentada uma metodologia científica que visa esclarecer o problema de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Uma vez finalizada a revisão teórica que apontou indicadores sugestivos de uma relação entre a liderança e a inteligência emocional, faz-se necessário analisar como acontece essa relação com os Oficiais Intermediários da FAB. Para efetivar essa análise, o presente capítulo apresentará a metodologia que será utilizada, explicitando o método de pesquisa, a abordagem, o modelo de análise dos dados, os instrumentos utilizados, a amostra, a forma de coleta de dados utilizados e os meios de tratamento e análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Uma vez escolhido o tema da pesquisa e estabelecida a sua delimitação, a inspiração estimulada pela busca de compreender o problema de pesquisa gerou a formulação das perguntas derivadas com o intuito de expressar de forma clara o que se procura saber, elucidar e compreender melhor.

Dentre os métodos científicos basilares, há o dedutivo, o indutivo e o hipotético-dedutivo, sendo este último o escolhido para a presente investigação. O método hipotético-dedutivo se enquadra nesse estudo por iniciar com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese (Prodanov; De Freitas, 2013).

Para que um conhecimento seja considerado científico, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Para tanto, é imprescindível definir um método, composto de procedimentos intelectuais e técnicos, como um caminho para alcançar um objetivo específico, que tenha como característica principal a sua verificabilidade (Gil, 2008). O percurso metodológico consiste na definição da forma de abordagem do problema, das características da pesquisa e do tipo de método a ser utilizado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou mista. Segundo Freixo (2012 apud Barreira, 2014), a pesquisa quantitativa visa contribuir para o desenvolvimento e validação de conhecimentos, permitindo a generalização dos dados e a capacidade de prever e controlar os acontecimentos. Por outro lado, a pesquisa qualitativa difere daquela por causa da abordagem interpretativista, que busca compreender o mundo e a sociedade pela perspectiva daqueles que o vivenciam, concebendo que o objeto de pesquisa é socialmente construído (Gil, 2017).

As pesquisas que combinam elementos quantitativos e qualitativos são denominadas pesquisas mistas, cujo propósito é ampliar e aprofundar a compreensão e validação dos resultados. Nesse contexto, a presente pesquisa adota uma abordagem mista, aplicada e de caráter exploratório. Trata-se de um processo sistemático de coleta de dados observáveis, quantificáveis e qualitativos, baseado na observação de eventos e fenômenos que existem independentes do pesquisador. Além disso, essa abordagem possibilita o estabelecimento de correlações entre as variáveis apresentadas (Gil, 2017).

3.2 Técnicas, procedimentos e meios utilizados

A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio de um questionário, tipo survey, enviado aos participantes da amostra por e-mail. Esse método de pesquisa envolve a obtenção de informações diretamente das pessoas cujo comportamento se deseja investigar. Basicamente, solicita-se a um grupo significativo de indivíduos que forneçam informações relacionadas ao problema em estudo. Em seguida, por meio da análise dos dados quantitativos e qualitativos coletados, foram obtidas as conclusões correspondentes (Gil, 2008).

Por se tratar de pesquisa que envolve a participação de seres humanos, o processo foi submetido ao comitê de ética por meio da Plataforma Brasil, como preconiza a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 (Brasil, 2013; Brasil, 2016c).

O questionário utilizado neste estudo é composto por três partes: I) caracterização sociodemográfica; II) escala de inteligência emocional; e III) escala de competências de liderança, conforme Apêndice D. Após a elaboração do questionário, foi necessário realizar um pré-teste para validar o instrumento. De acordo com Gil (2017, n.p.):

O pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir.

Assim, com o propósito de detectar eventuais dificuldades de compreensão em relação às questões do questionário, foi realizado um pré-teste distribuído a um grupo de cinco militares, com o intuito de avaliar se o questionário foi compreendido de maneira adequada. Como resultado desse processo, os participantes recomendaram a alteração da escala Likert originalmente composta por 10 pontos para uma escala de 5 pontos, visando reduzir o tempo de resposta e minimizar a fadiga durante o preenchimento do questionário.

3.2.1 Escala de inteligência emocional

A medida de inteligência emocional utilizada foi a escala *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS), desenvolvida por Wong e Law (2002). Essa escala é composta por 16 itens que avaliam as quatro habilidades⁹ da IE, baseadas no modelo proposto por Davies *et al.* (1998 apud Wong; Law, 2002). Essa escala é composta por 16 itens que avaliam as quatro habilidades da IE, baseadas no modelo proposto por Salovey e Mayer (1990). Cada habilidade é composta por 4 afirmações, com uma escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, em que 1 indica discordância total e 5 indica concordância total, conforme apresentado no Apêndice E. A versão utilizada da escala foi a traduzida para o português por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) e validada para o contexto brasileiro por Guimarães (2021).

A escolha desse instrumento levou em consideração o fato do mesmo ser de autorrelato e possuir validade psicométrica, sendo considerado o mais adequado para pesquisas organizacionais. A escala demonstrou um índice de confiabilidade avaliado pelo coeficiente alfa de Cronbach de $\alpha=0,91$ (Guimarães, 2019). O coeficiente alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade utilizada para verificar a consistência interna de um conjunto de itens em uma escala ou instrumento de medida. Segundo Freitas e Rodrigues (2005), valores de $\alpha>0,60$ podem ser considerados satisfatórios, enquanto valores de $\alpha>0,90$ indicam uma confiabilidade muito alta, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação da confiabilidade a partir do Coeficiente α de Cronbach.

Confiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005).

Os coeficientes também foram verificados para cada um dos fatores. A habilidade de Avaliação das Próprias Emoções apresentou um coeficiente $\alpha=0,92$; a habilidade de Avaliação das Emoções dos Outros apresentou $\alpha=0,87$; a habilidade de Uso das Emoções obteve $\alpha=0,85$; e a habilidade de Regulação das Emoções obteve $\alpha=0,86$ (Guimarães, 2019). Portanto, tanto as habilidades individuais quanto a escala como um todo demonstraram evidências de estabilidade e consistência nos resultados.

⁹ O Apêndice C apresenta a descrição das habilidades de inteligência emocional.

3.2.2 Escala de competências de liderança em contexto militar.

Para a mensuração da Liderança, optou-se pela escolha de um instrumento de avaliação baseado em um conjunto de competências associadas à liderança desenvolvido por Rouco (2012), criado com o objetivo de estabelecer um padrão de referência para obtenção de desempenho superior no Exército Português. Embora o modelo tenha sido originalmente concebido para uso no Exército Português, entende-se que o instrumento é adequado para esta pesquisa devido à semelhança do contexto militar entre o Exército Português e a Força Aérea Brasileira, pois ambos pertencem às FA de seus respectivos países. Além disso, foram realizadas adaptações para traduzir o instrumento para o português brasileiro, com o intuito de manter a correção ortográfica, conforme apresentado no Apêndice F.

Segundo Rouco (2012), o modelo proposto pode ser considerado uma excelente ferramenta para avaliar e comparar o desempenho das competências de liderança entre os colaboradores das organizações. Além disso, o modelo desenvolvido teve como base a literatura de comportamento organizacional e recursos humanos. O questionário é composto por 48 afirmações que visam medir o desempenho ideal de um conjunto de competências associadas à liderança, incluindo traços de personalidade, conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos. A escala utilizada é do tipo Likert, variando de 1 a 10, em que 1 representa discordância total e 10 representa concordância total.

Para esta pesquisa, foi adotada uma escala Likert de 5 pontos, em que 1 representa discordância total e 5 representa concordância total. Essa alteração foi feita para padronizar as respostas com o instrumento utilizado para medir a inteligência emocional. Com base nessa alteração, o coeficiente alfa de Cronbach foi calculado para avaliar a consistência interna das dimensões de liderança agrupadas pelo questionário. Os coeficientes obtidos apresentaram valores $\alpha > 0,60$, indicando que os resultados do questionário são consistentes e confiáveis (Freitas e Rodrigues, 2005), conforme demonstrado na Tabela 2 que compara o alfa de Cronbach do instrumento original com o do questionário adaptado.

Tabela 2 - Confiabilidade interna do questionário de liderança.

Dimensões	Quantidade de Itens	Questionário Rouco (2012)	Questionário adaptado
Alfa de Cronbach		Valor de α	Valor de α
Orientação para a missão pela competência técnica	9	0,91	0,82
Tomada de decisão e resolução de problemas	9	0,88	0,84
Visão e mudança	6	0,87	0,81
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	11	0,92	0,86
Liderança participativa e empatia	5	0,87	0,82
Gestão de conflitos pela mediação	3	0,73	0,70
Apoio e desenvolvimento dos outros	5	0,86	0,78

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

3.3 População e amostra

A população-alvo deste estudo são os oficiais intermediários da FAB, que foram escolhidos em razão de estarem num momento da carreira voltado para o desenvolvimento das atividades da liderança. Com base nos dados extraídos do Sistema Tico-Tico em 29 de junho de 2022 que indica o quantitativo total de militares na FAB, constatou-se a existência de 1694 capitães provenientes de diversos quadros como Oficiais Aviadores, Engenheiros, Intendentes, Médicos, Dentistas, Farmacêuticos, Infantaria, Capelães, Apoio, Especialistas em Aviões, Armamento, Comunicações, Controle de Tráfego Aéreo, Fotografia, Meteorologia, e Suprimento Técnico, lotados em diferentes organizações militares.

Considerando o grande quantitativo de capitães, optou-se por efetuar a pesquisa com uma amostra, seguindo a abordagem descrita por Gil (2017, n.p.):

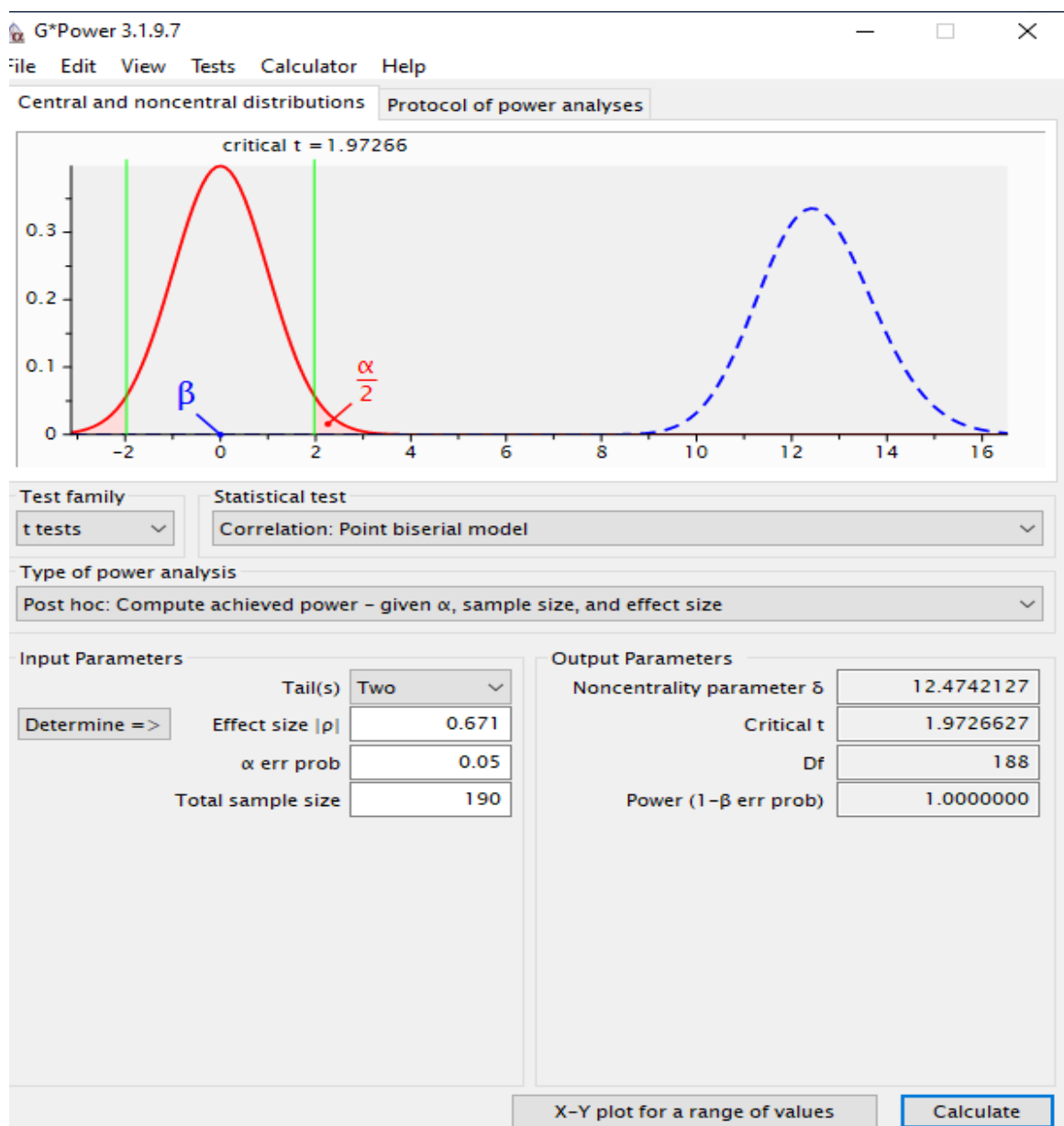
Quando a amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. E, com o auxílio de procedimentos estatísticos, torna-se possível até mesmo calcular a margem de segurança dos resultados obtidos.

Para estimar a representatividade dos resultados em relação à população, optou-se por utilizar como amostra os oficiais intermediários matriculados no CAP no ano de 2023, no módulo à distância. O CAP é composto por três turmas, nas quais se encontram oficiais de carreira provenientes de diversos quadros da FAB, totalizando 350 militares. Esses oficiais foram convidados a responder o questionário por e-mail.

Obteve-se um total de 190 respostas, que serviram como base para a realização de um cálculo amostral pós-hoc a fim de avaliar o poder estatístico da amostra coletada. O tamanho

do efeito foi calculado como 0,671, utilizando o coeficiente de determinação ρ^2 , por meio do software G*Power 3.1.9.7, conforme ilustrado na Figura 1. A análise foi conduzida considerando uma abordagem bicaudal e um nível de significância de 0,05. O poder estatístico alcançado foi superior a 85%, indicando uma capacidade satisfatória do teste em detectar um efeito ou associação, quando esse realmente existe. Esses resultados sugerem que o estudo apresenta uma alta probabilidade de identificar diferenças ou relações verdadeiras, caso estejam presentes.

Ilustração 1- Cálculo da amostra.



Fonte: Print do software G*Power 3.1.9.7

3.4 Meios e procedimentos de análise de dados

Após a realização do pré-teste, os dados foram coletados por meio de um formulário do Google Forms, que foi enviado aos alunos matriculados no curso por e-mail. O formulário ficou disponível para resposta no período de 30 de março a 14 de abril de 2023. Os dados obtidos foram exportados no Google Planilhas e posteriormente codificados de acordo com as configurações do software estatístico IBM SPSS Statistics 24 para análise.

Em seguida, foi conduzida a análise estatística e analítica dos dados, incluindo a correlação das pontuações obtidas nas escalas de inteligência emocional, competências de liderança e informações sociodemográficas. Esses procedimentos visaram responder às questões derivadas da pesquisa, discutir os resultados, testar as hipóteses formuladas e abordar o problema de pesquisa proposto. Para a elaboração dos gráficos, foi utilizado o software R Studio, enquanto o cálculo da amostra foi realizado por meio do software G*Power.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados provenientes do questionário aplicado, bem como a discussão dos resultados obtidos. Inicialmente, serão apresentados dados descritivos da amostra, englobando a caracterização sociodemográfica dos participantes e a análise das respostas obtidas nas perguntas qualitativas do questionário.

Em seguida, a análise quantitativa foi realizada utilizando métodos estatísticos, que permitiram a extração de informações relevantes dos questionários de inteligência emocional e liderança, por meio da aplicação de testes estatísticos apropriados para cada variável.

4.1 Caracterização da amostra

Na presente pesquisa, o questionário foi respondido por um total de 190 militares. No entanto, um participante indicou que não concordava com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, resultando em 189 respostas válidas para análise. A Tabela 3 apresenta os resultados da amostra, abordando informações sobre o gênero, quadro militar, escola de formação, idade e tempo de serviço dos participantes.

Tabela 3 - Características sociodemográficas da amostra.

	Características	N	%
Gênero	Masculino	145	76,70%
	Feminino	44	23,30%
Quadro	QOAV	53	28,04%
	QOMED	22	11,64%
	QOENG	20	10,58%
	QODENT	17	8,99%
	QOINT	15	7,94%
	QOECTA	11	5,82%
	QOAP	10	5,29%
	QOECOM	8	4,23%
	QOINF	8	4,23%
	QOESUP	6	3,17%
	QOEAV	5	2,65%
	QOEMET	5	2,65%
	QOFARM	4	2,12%
	QOEARM	2	1,06%
	QOEFOT	2	1,06%
	QOCAPL	1	0,53%
	Escola de formação do Oficial	CIAAR	107
AFA		76	40,20%
ITA		6	3,20%
Faixa etária (anos)	30 a 35	84	44,44%
	36 a 40	36	19,05%
	41 a 45	54	28,57%
	acima de 45	15	7,94%
Tempo de serviço (anos)	7 a 10	16	8,47%
	11 a 15	78	41,27%
	16 a 20	55	29,10%
	21 a 25	30	15,87%
	26 a 30	7	3,70%
	acima de 30	3	1,59%

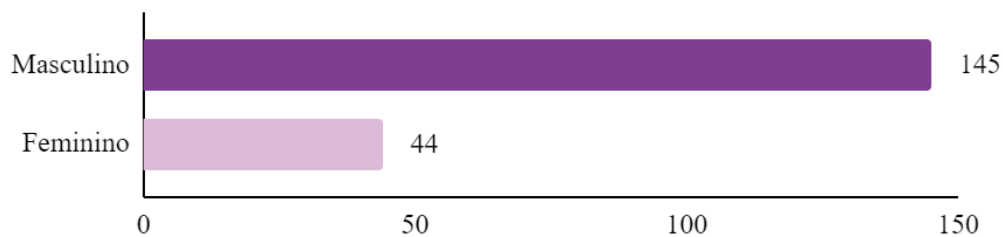
Fonte: A autora.

No critério de escola de formação militar, foram consideradas exclusivamente as instituições responsáveis pela formação de oficiais, como a Academia da Força Aérea (AFA),

o Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR) e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA). Quanto à faixa etária, foram estabelecidas as seguintes categorias: 30 a 35 anos, 36 a 40 anos, 41 a 45 anos e acima de 45 anos. Já para o critério de tempo de serviço, foram definidas as faixas: 7 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos e acima de 30 anos de serviço. Esses critérios foram adotados com o propósito de permitir uma análise segmentada dos dados, levando em consideração as características específicas de cada faixa estabelecida.

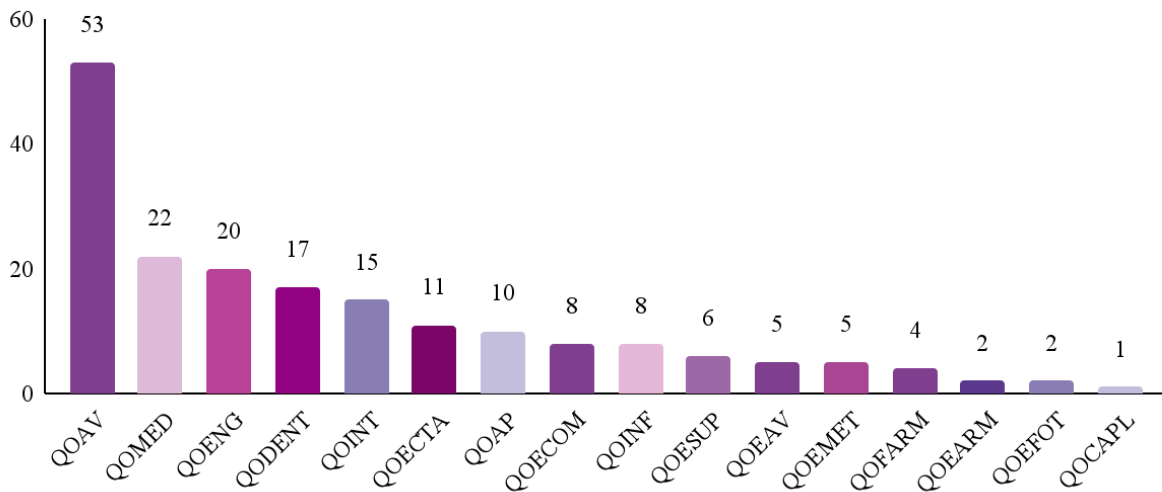
Dentre os participantes, 145 eram militares do sexo masculino, representando aproximadamente 76,70% do total de respondentes. Por outro lado, foram registradas 44 respostas de militares do sexo feminino, correspondendo a cerca de 23,30% do total de respondentes. Os resultados revelam uma predominância significativa de participantes do sexo masculino, conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Nº de participantes da amostra por gênero.



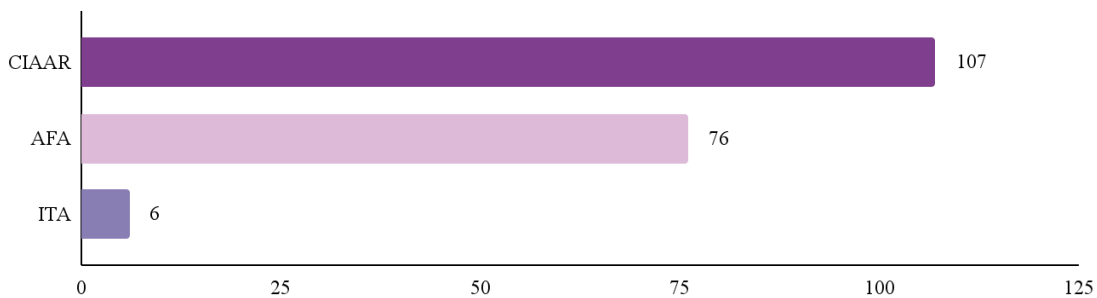
Fonte: A autora.

Quanto à composição da amostra por quadros militares, observa-se que 53 militares pertencem ao quadro QOAV, representando aproximadamente 28,04% da amostra. O quadro QOMED possui 22 observações, o que equivale a cerca de 11,64% do total. Já o quadro QOENG conta com 20 observações, representando aproximadamente 10,58% da amostra. É importante destacar que esses três quadros juntos representam a maior parte da amostra, totalizando cerca de 50,26%. Os quantitativos dos demais quadros estão apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Nº de participantes da amostra por quadro militar.

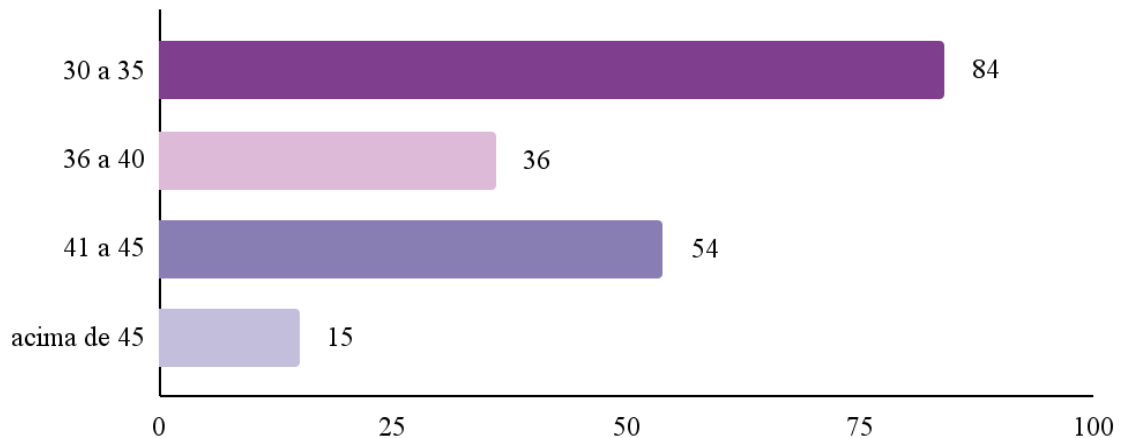
Fonte: A autora.

A distribuição da amostra em relação à escola de formação dos militares revelou que 107 oficiais (56,60% da amostra) foram formados pelo CIAAR. A AFA foi responsável pela formação de 76 oficiais, o que corresponde a 40,20% da amostra. Já o ITA formou 6 oficiais, representando 3,20% da amostra, conforme ilustra o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Nº de participantes da amostra por escola de formação para Oficial.

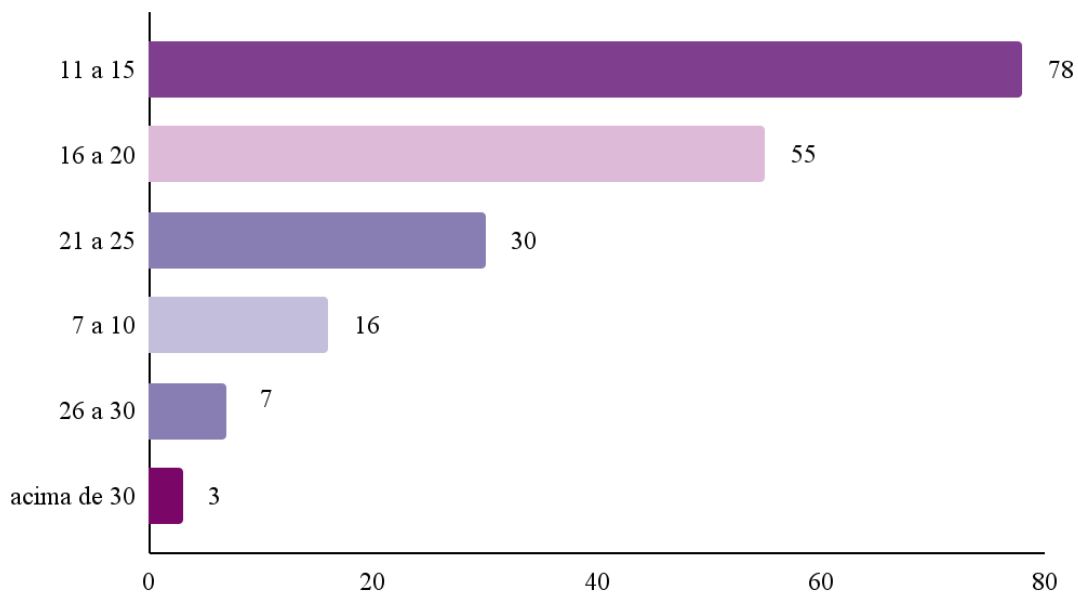
Fonte: A autora.

A idade média dos participantes da amostra foi de 38 anos. O gráfico 4 apresenta a distribuição das idades em diferentes faixas etárias. Observa-se que a faixa etária de 30 a 35 anos foi a mais representativa, com um total de 84 militares, o que corresponde a 44,44% do total de participantes. A faixa etária de 36 a 40 anos possui 36 militares, representando 19,05% do total. A faixa etária de 41 a 45 anos possui 54 militares, equivalendo a 28,57% do total. Por fim, a faixa etária acima de 45 anos conta com 15 militares, correspondendo a 7,94% do total.

Gráfico 4 - Nº de participantes da amostra por faixa etária (anos).

Fonte: A autora.

A análise estatística revelou que a média de tempo de serviço dos oficiais é de aproximadamente 16 anos. A faixa de tempo de serviço com o maior número de oficiais é a de 11 a 15 anos, com 78 participantes (41,27%). Em seguida, a faixa de 16 a 20 anos de serviço conta com 55 oficiais (29,10%). A faixa etária de 21 a 25 anos possui 30 oficiais (15,87%). A faixa de 7 a 10 anos conta com 16 oficiais (8,47%) do total. Por sua vez, a faixa de 26 a 30 anos possui apenas 6 oficiais (3,17%) e a faixa acima de 30 anos registra apenas 3 oficiais (1,59%), de acordo com o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Nº de participantes da amostra por tempo de serviço (anos).

Fonte: A autora.

4.2 Dados qualitativos do questionário

As variáveis qualitativas analisaram o conhecimento dos Oficiais Intermediários sobre inteligência emocional (IE), a participação em cursos ou treinamentos relacionados à IE e a experiência exercendo a liderança. Os resultados dessas questões estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Variáveis qualitativas da amostra.

Características	Respostas	N	%
Você sabe o que é inteligência emocional?	Não	23	12,20%
	Sim	166	87,80%
Você já realizou algum curso ou treinamento de inteligência emocional?	Não	168	88,90%
	Sim	21	11,10%
Você exerce ou já exerceu a liderança?	Não, nunca exerci	1	0,50%
	Sim, estou exercendo	143	75,70%
	Sim, já exerci	45	23,80%

Fonte: A autora.

Em relação à pergunta "Você sabe o que é inteligência emocional?", 23 oficiais da amostra responderam "Não", o que representa aproximadamente 12,20% do total de participantes. Por outro lado, 166 oficiais responderam "Sim", correspondendo a cerca de 87,80% do total. Esses resultados indicam que a maioria dos oficiais possui conhecimento sobre o conceito de inteligência emocional.

Sobre a pergunta "Você já realizou algum curso ou treinamento de inteligência emocional?", 168 oficiais responderam "Não", o que corresponde a 88,90% da amostra. Por outro lado, 21 participantes responderam "Sim", representando 11,10%. Isso revela que a maioria dos oficiais nunca participou de um curso ou treinamento sobre inteligência emocional.

Quanto à experiência de liderança, apenas 1 oficial intermediário nunca exerceu a liderança, enquanto 143 oficiais responderam que ainda exercem e outros 45 já exerceram a liderança anteriormente. Esses dados demonstram o conhecimento e a experiência dos Oficiais Intermediários em relação à inteligência emocional e à liderança, fornecendo informações para análises inferenciais.

4.3 Questionário de inteligência emocional

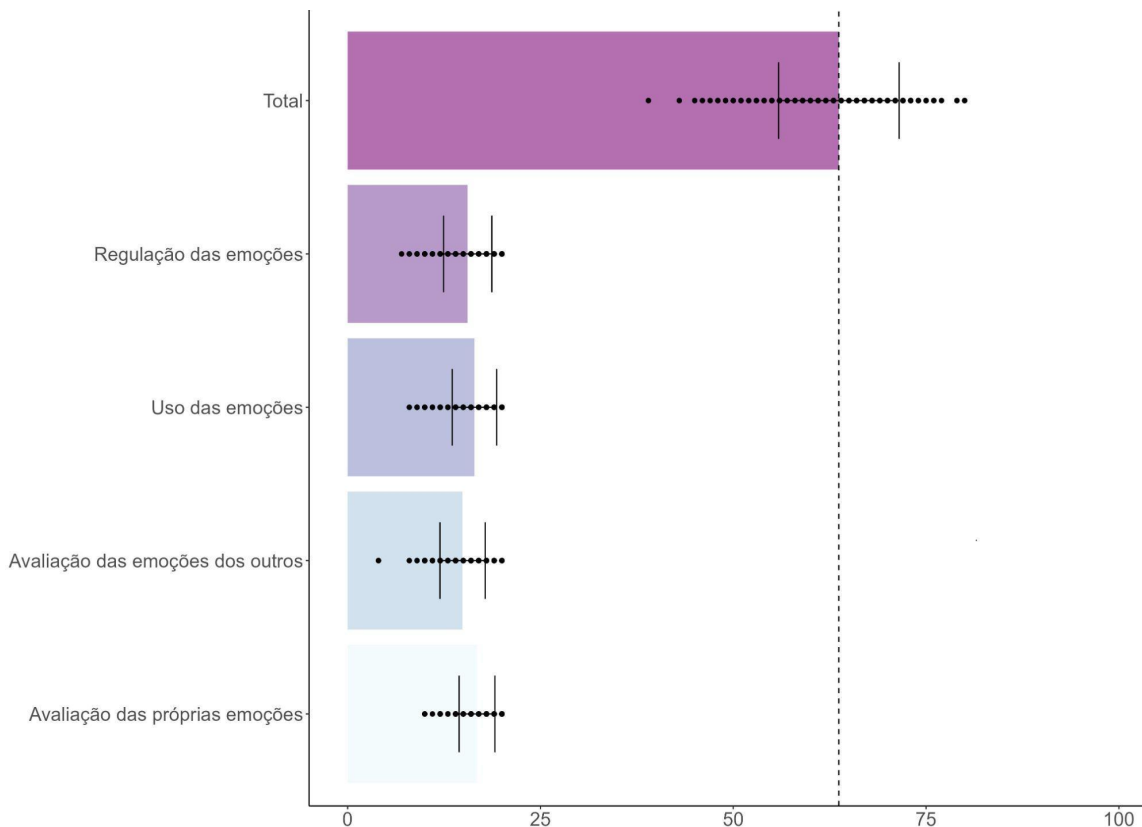
As variáveis quantitativas da escala de inteligência emocional foram analisadas e os resultados estão apresentados na Tabela 5. Ressalta-se que a escala utilizada é composta de 4 habilidades com 4 itens cada uma que podem ser graduados em uma escala Likert de 1 a 5, totalizando 16 itens. Portanto, a pontuação máxima que pode ser alcançada neste questionário é de 80 pontos. Para a amostra deste estudo, a média obtida para esta escala foi de 63,69 pontos.

Tabela 5 - Habilidades de inteligência emocional da amostra.

Habilidades de IE	Média	DP	Mediana	IQR
	63,69	7,82	65	10
Avaliação das próprias emoções	16,78	2,32	17	3
Avaliação das emoções dos outros	14,9	2,93	15	4
Uso das emoções	16,45	2,88	17	4
Regulação das emoções	15,57	3,13	16	4

Fonte: A autora.

O Gráfico 6 representa as pontuações por habilidade e o escore total de Inteligência Emocional (IE). Cada habilidade de IE é representada por barras horizontais, nas quais pontos individuais são espalhados, mostrando a distribuição e a variabilidade dos dados para cada item. O desvio padrão é representado pelas barras duplas dentro de cada item. Além disso, o gráfico apresenta uma barra com o escore total de IE, sendo que a média geral é indicada por uma linha vertical pontilhada, com valor de 63,69. É possível observar que, na amostra coletada, a habilidade "Avaliação das emoções dos outros" obteve a menor pontuação, com média de 14,9, conforme evidenciado na Tabela 5.

Gráfico 6 - Escore total de inteligência emocional e habilidades de IE.

Fonte: A autora.

Para compreender melhor a habilidade em questão, uma análise minuciosa identificou os itens que receberam pontuações mais baixas na escala, indicando maior discordância por parte da amostra em relação ao conteúdo das afirmações. Portanto, na habilidade "Avaliação das emoções nos outros", o item "Eu sempre sei as emoções dos meus amigos a partir do comportamento deles" obteve a pontuação mais baixa, com média de 3,34, seguido do item "Eu sou um bom observador das emoções alheias", com média de 3,76. Ambos os itens estão destacados na Tabela 6.

Tabela 6 - Estatística descritiva dos itens da escala de inteligência emocional.

(continua)

Habilidade	Itens	Média	DP	Mediana	IQR
	Escore total inteligência emocional	63,69	7,82	65	10
Avaliação das próprias emoções	Eu tenho uma boa noção de porque tenho certos sentimentos na maioria das vezes.	4,14	0,80	4	1
	Eu tenho uma boa compreensão sobre minhas próprias emoções.	4,26	0,70	4	1
	Eu realmente compreendo o que eu sinto.	4,06	0,74	4	1
	Eu sempre sei se estou feliz ou não.	4,32	0,78	4	1

Habilidade	Itens	Média	DP	Mediana	IQR
Avaliação das emoções dos outros	Eu sempre sei as emoções dos meus amigos a partir do comportamento deles.	3,34	0,96	4	1
	Eu sou um bom observador das emoções alheias.	3,76	0,96	4	1
	Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	3,98	0,89	4	1
	Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor.	3,81	0,83	4	1
Uso das emoções	Eu sempre traço metas para mim mesmo e faço o meu melhor para alcançá-las.	4,15	0,84	4	1
	Eu sempre digo a mim mesmo que sou uma pessoa competente.	3,83	0,98	4	2
	Eu sou uma pessoa automotivada.	4,10	0,97	4	1
	Eu sempre me encorajo a fazer meu melhor.	4,38	0,75	5	1
Regulação das emoções	Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar racionalmente com as dificuldades.	4,02	0,83	4	1
	Eu sou bastante capaz de controlar minhas próprias emoções.	3,95	0,86	4	2
	Eu consigo me acalmar rapidamente quando estou muito bravo.	3,67	1,03	4	1
	Eu tenho bom controle das minhas emoções.	3,93	0,89	4	2

Fonte: A autora.

4.4 Questionário de competências de liderança

As variáveis quantitativas da escala de competências de liderança em contexto militar foram analisadas e os resultados estão apresentados na Tabela 7. Ressalta-se que a escala utilizada é composta de 48 itens que podem ser graduados em uma escala Likert de 1 a 5. Portanto, a pontuação máxima que pode ser alcançada é de 240 pontos. Para a amostra deste estudo, a média obtida para esta escala foi de 208,64 pontos.

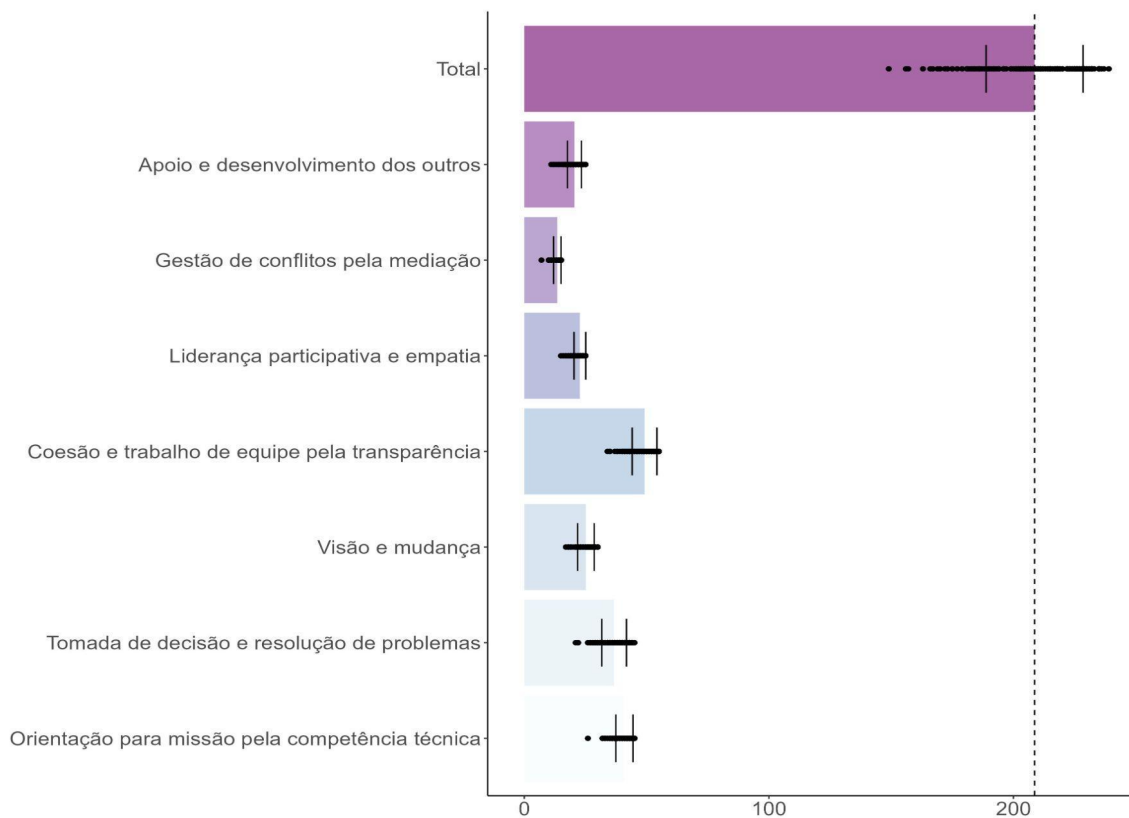
Tabela 7 - Competências de liderança da amostra.

	Total	Média	DP	Mediana	IQR	Diferença* (Total - Média)
	240	208,64	19,82	211	32	0
Orientação para a missão pela competência técnica	45	40,9	3,51	42	5	4,1
Tomada de decisão e resolução de problemas	45	36,7	5,05	37	8	8,3
Visão e mudança	30	25,2	3,36	26	5	4,8
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	55	49,17	5,07	51	7	5,83
Liderança Participativa e Empatia	25	22,71	2,38	23	3	2,29
Gestão de conflitos pela mediação	15	13,48	1,51	14	2	1,52
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	25	20,48	2,86	21	3	4,52

Fonte: A autora.

O Gráfico 7 representa as pontuações por dimensão de liderança e pelo escore total de liderança. Cada dimensão da liderança é representada por barras horizontais, nas quais pontos individuais espalhados são espalhados, mostrando a distribuição dos dados por item. O desvio padrão é marcado pelas barras duplas dentro de cada item. A média geral do escore de IE é marcada pela linha vertical pontilhada, que foi de 208,64. Observa-se que na amostra coletada, a dimensão que apresentou o menor escore foi a de "Gestão de conflitos pela mediação", com uma média de 13,48 e a maior foi a de "Coesão e trabalho de equipe pela transparência", com uma média de 49,17.

Gráfico 7 - Escore total de inteligência emocional e habilidades de IE.



Fonte: A autora.

No entanto, é importante notar que o número de itens por dimensões de liderança dessa escala não é simétrico, conforme evidenciado na Tabela 8. Desta forma, observou-se que a dimensão com a maior diferença entre a média e o total de pontos foi a de "Tomada de decisão e resolução de problemas", seguida pela de "Coesão e trabalho em equipe pela transparência". Isso indica que essas dimensões obtiveram uma pontuação menor quando comparadas ao total de itens em cada uma delas.

Tabela 8 - Estatística descritiva dos itens da escala de liderança.

(continua)

Dimensões	Itens	Média	DP	Mediana	IQR
	Escore total liderança	208,64	19,82	211	32
Orientação para a missão pela competência técnica	Sou íntegro e honesto, tendo em conta meus princípios éticos e os valores da organização.	4,87	0,4	5	0
	Procuo melhorar o meu desempenho e os dos outros para o cumprimento da missão.	4,65	0,55	5	1
	Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	4,55	0,59	5	1
	Atuo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	4,69	0,51	5	1
	Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	4,29	0,75	4	1
	Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	4,62	0,55	5	1
	Trabalho de forma eficaz nas várias situações.	4,36	0,67	4	1
	Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	4,57	0,63	5	1
Tomada de decisão e resolução de problemas	Mantenho o raciocínio com clareza perante situações adversas.	4,3	0,75	4	1
	Eu tomo decisões mesmo estando em desacordo com os outros.	3,96	0,84	4	2
	Eu gerencio o tempo de forma eficaz.	3,68	0,99	4	1
	Não tenho medo de expressar minha opinião, mesmo quando sinto hostilidade.	3,67	1,09	4	1
	Tenho a capacidade de antecipar situações.	4,27	0,73	4	1
	Quando não estou de acordo, sei dizer claramente.	3,9	0,92	4	2
	Falo com os outros de forma clara.	4,3	0,74	4	1
	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	4,38	0,68	4	1
Visão e mudança	Identifico problemas e procuro antecipar soluções.	4,41	0,67	4	1
	Desperto nos outros um sentido de referência.	4,13	0,76	4	1
	Adapto os meus comportamentos às mudanças de situação.	4,23	0,74	4	1
	Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	4,22	0,77	4	1
	Tenho capacidade de diagnosticar oportunidades externas à organização.	3,98	0,89	4	2
	Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	4,08	0,85	4	1
	Atualizo as minhas capacidades para realizar com eficácia o trabalho que me é exigido	4,18	0,76	4	1
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	Na resolução de conflitos, procuro agir como mediador e não como adversário.	4,51	0,67	5	1
	Admito prontamente meus erros e falhas.	4,39	0,75	5	1
	Transmito calma aos meus subordinados em condições estressantes.	4,31	0,8	4	1
	Trabalho em equipes multiculturais e interculturais com facilidade.	4,31	0,81	4	1
	Transmito confiança aos subordinados em tempos difíceis.	4,46	0,69	5	1

Dimensões	Itens	Média	DP	Mediana	IQR
	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito do corpo.	4,47	0,71	5	1
	Crio um clima de confiança e respeito pelas ideias dos outros.	4,49	0,65	5	1
	Eu dou reconhecimento aos outros por seus serviços.	4,72	0,5	5	0
	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	4,52	0,63	5	1
	Promovo o trabalho em conjunto com base na confiança e na experiência.	4,62	0,59	5	1
	Na execução das tarefas, dou suporte sem retirar a responsabilidade aos meus subordinados.	4,42	0,74	5	1
	Procuro desenvolver contatos com pessoas que possam contribuir para o alcance dos objetivos.	4,46	0,75	5	1
Liderança Participativa e Empatia	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisões.	4,57	0,64	5	1
	Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias.	4,74	0,5	5	0
	Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	4,51	0,67	5	1
	Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	4,46	0,63	5	1
	Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	4,44	0,65	5	1
Gestão de conflitos pela mediação	Incentivo a resolução construtiva de conflitos quando há interesses diferentes.	4,42	0,66	5	1
	Reconheço o desempenho eficaz.	4,68	0,5	5	1
	Na resolução de conflitos, certifico que ambas as partes se ouviram.	4,38	0,72	5	1
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	4,14	0,73	4	1
	Tenho um discurso convincente.	3,99	0,79	4	0
	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	4,2	0,75	4	1
	Explico a cada um dos subordinados quais são os seus pontos fortes e fracos.	3,87	0,89	4	1
	Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.	4,28	0,74	4	1

Fonte: A autora.

Para uma compreensão mais aprofundada da dimensão "Tomada de decisão e resolução de problemas", que obteve a menor pontuação, foram identificados os itens nos quais os participantes discordaram mais. Dentre os itens dessa dimensão, destacam-se o item "Eu gerencio o tempo de forma eficaz", que obteve a menor pontuação com média de 3,68. Em seguida, o item "Não tenho medo de expressar minha opinião, mesmo quando sinto

hostilidade" também apresentou uma alta taxa de discordância, com média de 3,67, conforme destacado na Tabela 5.

4.5 Comentários e sugestões à pesquisa realizados pelos participantes

Em um campo da pesquisa, foi disponibilizado espaço para que os participantes expressassem seus comentários e sugestões sobre o estudo. A investigação sobre inteligência emocional e liderança dos Oficiais intermediários despertou interesse e reflexão nos participantes, que consideraram o tema relevante para a realidade e o desenvolvimento humano dentro da instituição, conforme as respostas no Apêndice G.

Sugestões surgiram para disponibilizar os resultados aos entrevistados e compartilhar as conclusões da pesquisa com os participantes do CAP. Além disso, alguns participantes destacaram a importância da disciplina de Inteligência Emocional no Curso de Formação de Oficiais da AFA e sugeriram interações com a Seção de Doutrina do Corpo de Cadetes para a troca de experiências.

Os comentários também ressaltaram a necessidade de incluir um campo para comentários nas respostas, permitindo contextualização e exemplificação de situações. Um participante considerou o questionário como uma aula de inteligência emocional e um checklist útil.

Outro participante expressou a opinião de que a AFA tem espaço para aprimorar a formação de líderes, estimulando o desenvolvimento de valores como respeito, empatia e compaixão entre os subordinados. O participante acredita ainda que a formação aérea, especialmente por meio do treinamento de voo, contribui para o desenvolvimento da capacidade de tomar decisões sob pressão e, de certa forma, promove o desenvolvimento da inteligência emocional ao lidar com desafios e adversidades.

A pesquisa despertou interesse no tema da inteligência emocional, sua aplicação prática e importância no contexto militar. Foram mencionadas a necessidade de valorizar o tempo de trabalho, buscar recursos humanos adequados e aprimorar o gerenciamento de sentimentos e a motivação dos colaboradores. Sugestões foram feitas, como a comparação entre a percepção do chefe sobre si mesmo e a percepção dos subordinados, assim como a disponibilização dos resultados por e-mail aos participantes.

Em resumo, a pesquisa sobre inteligência emocional e liderança militar despertou interesse, reflexão e aplicação prática nos participantes. Destacaram-se temas como a importância da disciplina nos cursos de formação, a valorização do tempo de trabalho e a

busca por recursos humanos adequados, o papel do líder como fonte de inspiração e exemplo, e a necessidade de modernização do modelo de gestão. Além disso, foram feitas sugestões para compartilhar os resultados e promover interações com outras áreas da instituição.

4.6 Teste de normalidade

O teste de normalidade é utilizado para verificar se uma amostra de dados segue uma distribuição normal. Em particular, o teste de normalidade de Shapiro-Wilk é aplicado para avaliar a aderência dos dados a uma distribuição normal. Quando o valor-p do teste é menor do que o nível de significância pré-determinado ($p < 0,05$), há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula de normalidade, indicando que os dados não seguem uma distribuição normal.

Os resultados obtidos por meio do teste de Shapiro-Wilk revelaram que as variáveis numéricas investigadas não seguem uma distribuição normal, como demonstrado nos dados apresentados no Apêndice H, com um valor de p inferior a 0,05. Diante dessa constatação, é recomendável utilizar métodos estatísticos não paramétricos, os quais não dependem da suposição de normalidade dos dados. Dentre os testes não paramétricos apropriados para essas circunstâncias, destacam-se o teste de Mann-Whitney, utilizado para a comparação de duas amostras independentes, o teste de Kruskal-Wallis, empregado na comparação de mais de duas amostras independentes, e a correlação de Spearman, que permite avaliar a relação entre duas variáveis. Ao utilizar essas alternativas de análise, é possível contornar a falta de normalidade dos dados e obter resultados estatisticamente robustos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados será abordada no formato de respostas às perguntas derivadas, que forneceram direcionamento para a análise dos dados, levando em consideração os objetivos específicos deste trabalho.

5.1 Relação entre o nível de IE e os dados sociodemográficos dos OI

Pergunta derivada nº1: Existe alguma relação entre o nível de IE dos OI quanto ao gênero, quadro militar, idade, escola de formação para oficial e tempo de serviço do OI com o nível de IE?

Com o intuito de responder de maneira adequada a essa pergunta, ela foi subdividida em cinco questões específicas:

- Existe alguma relação entre o gênero e o nível de IE dos OI?
- Existe alguma relação entre o quadro e o nível de IE dos OI?
- Existe alguma relação entre a idade e o nível de IE dos OI?
- Existe alguma relação entre a escola de formação para oficial e o nível de IE dos OI?
- Existe alguma relação entre o tempo de serviço e o nível de IE dos OI?

5.1.1 Existe alguma relação entre o gênero e o nível de IE dos OI?

A tabela 9 apresenta os resultados do teste de Mann-Whitney, utilizado para analisar a relação entre o gênero dos participantes e as pontuações médias de inteligência emocional. O teste de Mann-Whitney é um teste não paramétrico utilizado para comparar as médias de duas amostras independentes quando os dados não seguem uma distribuição normal (Capp e Nienov, 2020). Ele avalia se há diferenças significativas entre as distribuições das duas amostras, testando a hipótese nula de que não há diferenças entre os grupos comparados.

Tabela 9 - Relação entre gênero e inteligência emocional.

Teste de Mann Whitney	Gênero	Média	DP	Mediana	IQR	p-valor
Score de inteligência emocional	Feminino	63,27	8	65	11	0,596
	Masculino	63,82	7,78	65	10	

Fonte: A autora.

Com base nos dados apresentados na tabela, não foram encontradas diferenças significativas entre o escore de inteligência emocional e os sexos, uma vez que o valor de p obtido (0,596) foi superior ao nível de significância estabelecido ($p > 0,05$). Portanto, estatisticamente, os sexos feminino e masculino possuem o mesmo nível de inteligência emocional. Esses resultados indicam que não há evidências suficientes para afirmar que o gênero influencia significativamente o escore de inteligência emocional dos oficiais intermediários. Assim, com base nos dados disponíveis, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o gênero e o escore de inteligência emocional dos OI.

5.1.2 Existe alguma relação entre o quadro e o nível de IE dos OI?

A Tabela 10 apresenta os resultados do teste de Kruskal-Wallis, utilizado para analisar a relação entre o quadro militar dos participantes e as pontuações médias de inteligência emocional. O teste de Kruskal-Wallis é uma análise estatística não paramétrica utilizada para verificar se existem diferenças significativas entre grupos independentes. Nesta tabela, ele foi aplicado para verificar se há diferenças significativas nas pontuações médias de inteligência emocional entre os diferentes quadros militares.

Ao observar os resultados, não foram encontradas diferenças significativas nas pontuações médias de inteligência emocional entre os quadros militares ($p > 0,05$). Isso indica que, com base nos dados disponíveis, não há evidências suficientes para afirmar que o quadro militar exerce influência estatisticamente significativa nas pontuações de inteligência emocional. Em resumo, o teste não mostrou diferenças significativas nas pontuações médias de inteligência emocional entre os quadros militares analisados, indicando que o quadro militar não está estatisticamente associado às pontuações de inteligência emocional.

Tabela 10 - Relação entre quadro militar e inteligência emocional.

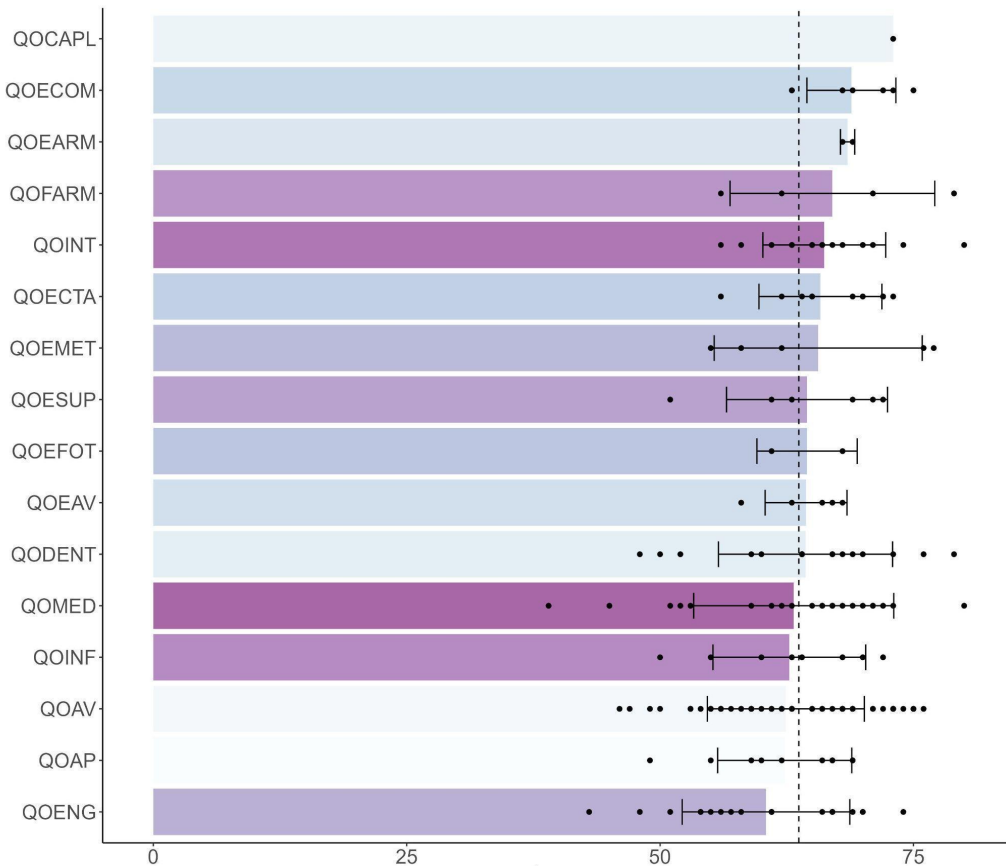
(continua)

Teste de Kruskal Wallis	Quadro	Média	DP	Mediana	IQR	p-valor
Escore de inteligência emocional	QOCAPL	73	.	73	0	0,453
	QOECOM	68,88	4,39	68,5	7	
	QOEARM	68,5	0,71	68,5	1	
	QOFARM	67	10,1	66,5	16	
	QOINT	66,2	6,06	66	7	
	QOECTA	65,82	6,06	65	10	
	QOEMET	65,6	10,26	62	18	
	QOEFOT	64,5	4,95	64,5	7	

QOESUP	64,5	7,94	66	10
QOEAV	64,4	4,04	66	4
QODENT	64,35	8,59	64	9
QOMED	63,18	9,87	66	11
QOINF	62,75	7,54	63,5	11,5
QOAV	62,42	7,74	62	12
QOAP	62,3	6,62	64	8
QOENG	60,45	8,27	61	12,5

Fonte: A autora.

O Gráfico 8 ilustra a distribuição e a variabilidade dos dados referentes ao escore total de IE entre os diferentes quadros militares. A dispersão dos dados é visualizada por meio dos pontos individuais dispostos ao longo do eixo horizontal, permitindo uma análise da distribuição dos dados em cada item. As barras duplas representam o desvio padrão dentro de cada item, indicando a variação dos valores em relação à média. A média geral do escore de IE, que foi de 63,69, é representada pela linha vertical pontilhada. Observa-se que os quadros QOCAPL, QOECOM e QOARM apresentaram resultados acima da média, sugerindo um desempenho superior em IE em relação aos demais quadros militares.

Gráfico 8 - Escore total de inteligência emocional por quadro militar.

Fonte: A autora.

5.1.3 Existe alguma relação entre a idade e o nível de IE dos OI?

A Tabela 11 apresenta os resultados do Teste de Kruskal-Wallis, utilizado para analisar a relação entre a idade dos participantes e as pontuações médias de inteligência emocional. Os dados foram agrupados por faixas etárias de 30 a 35, 36 a 40, 41 a 45 e acima de 45 anos. Os resultados mostram que não foram encontradas diferenças significativas nas pontuações médias de inteligência emocional entre as faixas etárias ($p > 0,05$). A análise estatística indica que, com base nos dados disponíveis, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre a idade e o escore de inteligência emocional. Assim, os resultados sugerem que a idade não influencia de forma estatisticamente significativa o escore de inteligência emocional.

Tabela 11 - Relação entre idade e inteligência emocional.

Teste de Kruskal Wallis	Faixa etária (anos)	Média	Mediana	DP	IQR	p-valor
Escore de inteligência emocional	30 a 35	63,25	63	7,42	11	0,083
	36 a 40	61,44	62	8,93	14,5	
	41 a 45	65,31	67	7,93	10	
	acima de 45	65,73	66	5,27	8	

Fonte: A autora.

5.1.4 Existe alguma relação entre a escola de formação para oficial e o nível de IE dos OI?

A Tabela 12 apresenta os resultados da relação entre a escola de formação para oficial e o escore de inteligência emocional. Os dados foram agrupados de acordo com três escolas de formação: AFA, CIAAR e ITA. Ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, o valor de p encontrado foi de 0,596 ($p > 0,05$). Considerando um nível de significância estabelecido em 0,05, não foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa entre as escolas de formação e o escore de inteligência emocional. Isso significa que, com base nos dados disponíveis, não há evidências suficientes para afirmar que a escola de formação para oficial exerce uma influência estatisticamente significativa no escore de inteligência emocional.

Tabela 12 - Relação entre escola de formação para oficial e inteligência emocional.

Teste de Kruskal Wallis	Escola de formação	Média	DP	Mediana	IQR	p-valor
Escore de inteligência emocional	AFA	63,2	7,48	63	10,5	0,596
	CIAAR	63,99	8,13	66	10	
	ITA	64,67	6,92	68	12	

Fonte: A autora.

5.1.5 Existe alguma relação entre o tempo de serviço e o nível de IE dos OI?

Com base nos dados apresentados na Tabela 13 e considerando o teste de Kruskal-Wallis realizado, observa-se que o valor de p encontrado foi de 0,289 ($p > 0,05$). Isso indica que não foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa entre o tempo de serviço e o escore de inteligência emocional dos oficiais intermediários.

Ao analisar as médias das pontuações de inteligência emocional para cada faixa de tempo de serviço, pode-se observar que não há uma tendência clara de aumento ou

diminuição do escore de inteligência emocional à medida que o tempo de serviço aumenta. As médias variam entre 60,13 para a faixa de 7 a 10 anos de serviço e 67,14 para a faixa de 26 a 30 anos de serviço. No entanto, essas diferenças não foram estatisticamente significativas.

Portanto, com base nos dados disponíveis, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o tempo de serviço e o nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários. Isso significa que o tempo de serviço não parece exercer uma influência estatisticamente significativa no escore de inteligência emocional dos oficiais intermediários.

Tabela 13 - Relação entre tempo de serviço e inteligência emocional.

Teste de Kruskal Wallis	Faixa de tempo de serviço (anos)	Média	DP	Mediana	IQR	p-valor
Escore de inteligência emocional	11 a 15	63,21	64,5	8,02	11	0,289
	16 a 20	64,04	65	7,96	10	
	21 a 25	65,43	66	6,82	9	
	26 a 30	67,14	68	5,4	10	
	7 a 10	60,13	60	8,4	13,5	
	acima de 30	63,67	63	8,02	16	

Fonte: A autora.

Retomando à pergunta que questiona se existe alguma relação entre o nível de IE dos oficiais intermediários (OI) quanto ao gênero, quadro militar, idade, escola de formação para oficial e tempo de serviço do OI com o nível de IE, os resultados e análises apresentados revelam que não foram encontradas relações estatisticamente significativas. A análise estatística indicou que o gênero dos OI não influencia de forma significativa o nível de IE, evidenciando que ambos os sexos possuem o mesmo nível de IE. Além disso, não foram observadas diferenças significativas nas pontuações médias de IE entre os diferentes quadros militares, faixas etárias, escolas de formação e tempo de serviço dos OI. Esses achados sugerem que fatores sociodemográficos como gênero, quadro militar, idade, escola de formação e tempo de serviço não têm relação direta com o nível de IE dos OI.

5.2 Relação entre o nível de IE dos OI e variáveis sobre IE e liderança

Pergunta derivada nº 2: Existe alguma relação entre o OI saber previamente o que é IE, ter participado de curso ou treinamento de IE, ter exercido ou não a liderança e o nível de IE?

Com o intuito de responder de maneira adequada a essa pergunta, ela foi subdividida em três questões específicas:

- Existe alguma relação entre o OI saber o significado IE e o seu nível de IE?
- Existe alguma relação entre o OI ter realizado algum curso de IE e o nível de IE?
- Existe alguma relação entre o OI exercer a liderança e o nível de IE?

5.2.1 Existe alguma relação entre o OI saber o significado de IE e o seu nível de IE?

A tabela 14 apresenta as medidas estatísticas dos escores de inteligência emocional para dois grupos: aqueles que sabem o que é inteligência emocional e aqueles que não sabem. Ao analisar os resultados, observamos que a média do grupo que sabe o que é inteligência emocional é de 63,95, enquanto a média do grupo que não sabe é de 61,83. No entanto, o valor de p obtido no teste de Mann-Whitney foi de 0,28 ($p > 0,05$), indicando que não há diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos.

Esses resultados sugerem que o conhecimento prévio ou intuitivo sobre inteligência emocional não é suficiente para que as pessoas desenvolvam as habilidades de inteligência emocional. O fato de as análises não apresentarem correlações positivas entre saber previamente o significado da IE e o nível de inteligência emocional indica que apenas ter conhecimento sobre o conceito não é determinante para o desenvolvimento dessas habilidades.

Portanto, com base nos dados disponíveis, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o conhecimento sobre inteligência emocional e o nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários. Isso sugere que outros fatores podem ser mais relevantes no desenvolvimento das habilidades de inteligência emocional do que apenas o conhecimento prévio.

Tabela 14 - Relação entre saber o significado de IE e o escore de inteligência emocional.

Teste	Pergunta: Você sabe o que é inteligência emocional?	N	%	Média	DP	Mediana	IQR	p-valor
Mann-Whitney	Score inteligência emocional	23	12,20%	61,83	8,67	62	14	0,28
		166	87,80%	63,95	7,68	65	10	

Fonte: A autora.

5.2.2 Existe alguma relação entre o OI ter realizado algum curso de IE e o nível de IE?

Com base na tabela 15, analisamos a relação entre o OI ter realizado algum curso de inteligência emocional ou treinamento e o nível de IE. Ao comparar as médias, constatamos que o grupo que realizou cursos de IE obteve uma média de 64,86 no escore de inteligência emocional, enquanto o grupo que não realizou cursos obteve uma média de 63,55. No entanto, o valor de p obtido no teste de Mann-Whitney foi de 0,289 ($p > 0,05$), indicando que não há diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos.

Esses resultados sugerem que a realização de cursos ou treinamentos de inteligência emocional não está associada a um nível significativamente mais alto de inteligência emocional entre os OI. Ou seja, com base nos dados disponíveis, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre ter feito algum curso de IE e o nível de inteligência emocional dos OI.

Tabela 15 - Relação entre ter realizado curso de IE e o escore de inteligência emocional.

Teste Mann Whitney	Pergunta: Você já realizou algum curso ou treinamento de inteligência emocional?	N	%	Média	DP	Mediana	IQR	p-valor
Escore Inteligência emocional	Não	168	88,90%	63,55	7,63	64	10,5	0,289
	Sim	21	11,10%	64,86	9,33	68	14	

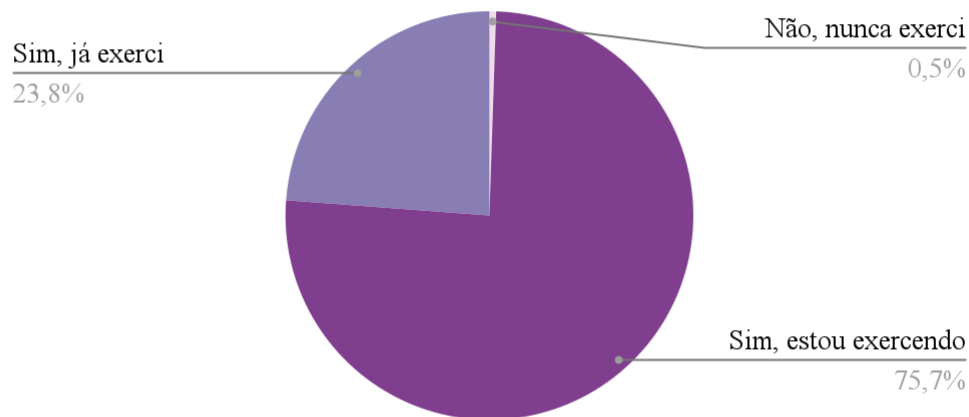
Fonte: A autora.

5.2.3 Existe alguma relação entre o OI exercer a liderança e o nível de IE?

Com base nas informações fornecidas, em que 99% da amostra exercem ou já exerceram a liderança, e apenas 1 pessoa nunca exerceu, não é possível realizar um teste estatístico para analisar a relação entre o exercício da liderança e o nível de IE.

A distribuição dos dados no gráfico 9 mostra que a grande maioria dos OI (99,20%) exerceu ou está exercendo a liderança, enquanto uma pequena porcentagem (0,50%) nunca exerceu a liderança. Dessa forma, não há variabilidade suficiente nos dados para realizar uma análise estatística significativa. Portanto, com base nas informações disponíveis, não é possível determinar se existe alguma relação entre o exercício da liderança e o nível de inteligência emocional dos OI.

Gráfico 9 - Oficiais intermediários que exercem ou já exerceram a liderança.



Fonte: A autora.

Respondendo à pergunta 2 que indaga sobre a existência de alguma relação entre o conhecimento prévio sobre inteligência emocional, a participação em cursos ou treinamentos de IE, o exercício da liderança e o nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários (OI), constata-se a inexistência de uma relação estatisticamente significativa entre esses fatores e o nível de inteligência emocional dos OI.

Em primeiro lugar, observa-se que o conhecimento prévio sobre inteligência emocional não se mostrou como um fator determinante para o desenvolvimento das habilidades emocionais dos OI. Apesar de se pressupor intuitivamente que possuir conhecimento sobre o conceito de IE poderia influenciar positivamente o nível de IE, as análises realizadas não identificaram correlações positivas entre o conhecimento prévio e o nível de inteligência emocional.

Adicionalmente, a participação em cursos ou treinamentos de inteligência emocional também não apresentou uma associação estatisticamente significativa com um nível mais elevado de inteligência emocional entre os OI. Embora tenha sido observada uma ligeira diferença média nos escores de IE entre o grupo que realizou cursos e o grupo que não realizou, essa diferença não se mostrou estatisticamente relevante. É importante destacar que não foi possível determinar se o grupo que realizou cursos teve acesso ao mesmo tipo de curso ou treinamento, com igual nível de foco e aprofundamento, o que pode ter influenciado os resultados.

Por fim, a análise da relação entre o exercício da liderança e o nível de inteligência emocional não pôde ser conduzida devido à falta de variabilidade nos dados. A grande maioria dos OI exerceu ou está exercendo a liderança, enquanto uma parcela muito reduzida

nunca exerceu essa função. Tal ausência de variabilidade nos dados impossibilita uma análise estatística significativa para determinar se há alguma relação entre o exercício da liderança e o nível de inteligência emocional dos OI.

Em resumo, não foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o conhecimento prévio sobre inteligência emocional, a participação em cursos ou treinamentos de IE, o exercício da liderança e o nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários.

5.3 Relação entre as habilidades de IE e as competências de liderança

Pergunta 3 - Existem correlações significativas entre as habilidades à IE e as competências de liderança dos oficiais intermediários?

5.3.1 Correlação de Spearman

Um dos objetivos específicos desta pesquisa é verificar se existem correlações significativas entre as habilidades associadas à IE e as competências associadas à liderança dos oficiais intermediários. Para isso, a análise será realizada por meio de correlação.

A correlação de Spearman é uma medida estatística utilizada para avaliar a relação entre duas variáveis ordenadas ou classificatórias, especialmente quando essas variáveis não seguem uma distribuição normal, como é o caso deste estudo. Ela mede a monotonicidade da relação entre as variáveis, ou seja, se uma variável aumenta enquanto a outra também aumenta, ou se uma variável diminui enquanto a outra também diminui, independentemente da forma específica dessa relação.

Os valores da correlação de Spearman variam de -1 a +1, onde valores próximos a +1 indicam uma correlação positiva forte, valores próximos a -1 indicam uma correlação negativa forte, e valores próximos a 0 indicam ausência de correlação. Embora não haja um consenso estabelecido sobre a interpretação do poder da correlação de Spearman, Capp e Nienov (2020) propuseram uma classificação que o divide em faixas que indicam a intensidade da relação entre as variáveis. Valores próximos de 0,000 indicam uma correlação nula ou inexistente. Valores entre 0,001 e 0,299 representam uma correlação fraca, enquanto valores entre 0,300 e 0,599 indicam uma correlação regular ou moderada. Valores entre 0,600 e 0,899 são classificados como correlação forte, e valores entre 0,900 e 0,999 representam uma correlação muito forte. Um valor de 1,000 indica uma correlação plena ou perfeita, representando uma relação perfeitamente positiva ou negativa entre as variáveis.

Tabela 16 - Matriz de correlação de Spearman entre liderança e inteligência emocional.

Dimensões de liderança	Habilidades de inteligência emocional			
	Avaliação das próprias emoções	Avaliação das emoções dos outros	Uso das emoções	Regulação das emoções
Orientação para a missão pela competência técnica	,313**	,209**	,612**	,353**
Tomada de decisão e resolução de problemas	,422**	,249**	,512**	,404**
Visão e mudança	,367**	,257**	,564**	,368**
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	,382**	,354**	,488**	,403**
Liderança Participativa e Empatia	,346**	,375**	,372**	,294**
Gestão de conflitos pela mediação	,425**	,399**	,428**	,302**
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	,326**	,240**	,499**	,271**

Fonte: A autora.

De acordo com a Tabela 16, que apresenta a matriz de correlação de Spearman, foram encontradas correlações significativas positivas entre todos os domínios do questionário de liderança e inteligência emocional. Esses resultados sugerem que as diferentes habilidades da inteligência emocional estão relacionadas às diversas dimensões da liderança. As habilidades de avaliar as próprias emoções, compreender as emoções dos outros, usar as emoções de forma construtiva e regular as emoções são características que podem influenciar positivamente o desenvolvimento de competências associadas à liderança no contexto militar.

Uma análise detalhada da Tabela 16 revelou importantes associações entre as habilidades de inteligência emocional e as dimensões de liderança. Os resultados indicaram que os participantes que apresentaram maior capacidade de avaliar e compreender suas próprias emoções demonstraram correlações positivas e significativas com os domínios de liderança, tais como "Gestão de conflitos pela mediação" ($r = 0,425$, $p < 0,01$), "Tomada de decisão e resolução de problemas" ($r = 0,422$, $p < 0,01$) e "Coesão e trabalho de equipe pela transparência" ($r = 0,382$, $p < 0,01$). Esses resultados sugerem que a habilidade de avaliar as próprias emoções está associada a um melhor desempenho nessas dimensões de liderança.

Além disso, foi observada uma correlação significativa entre a habilidade de avaliar as emoções dos outros e diversos domínios de liderança. Os participantes que demonstraram maior capacidade de compreender e avaliar as emoções dos outros apresentaram correlações positivas e significativas com os domínios de liderança, tais como "Visão e mudança" ($r = 0,354$, $p < 0,01$), "Coesão e trabalho de equipe pela transparência" ($r = 0,375$, $p < 0,01$) e "Liderança Participativa e Empatia" ($r = 0,399$, $p < 0,01$). Esses resultados indicam que a

habilidade de compreender as emoções dos outros está relacionada a um desempenho mais efetivo nessas áreas de liderança.

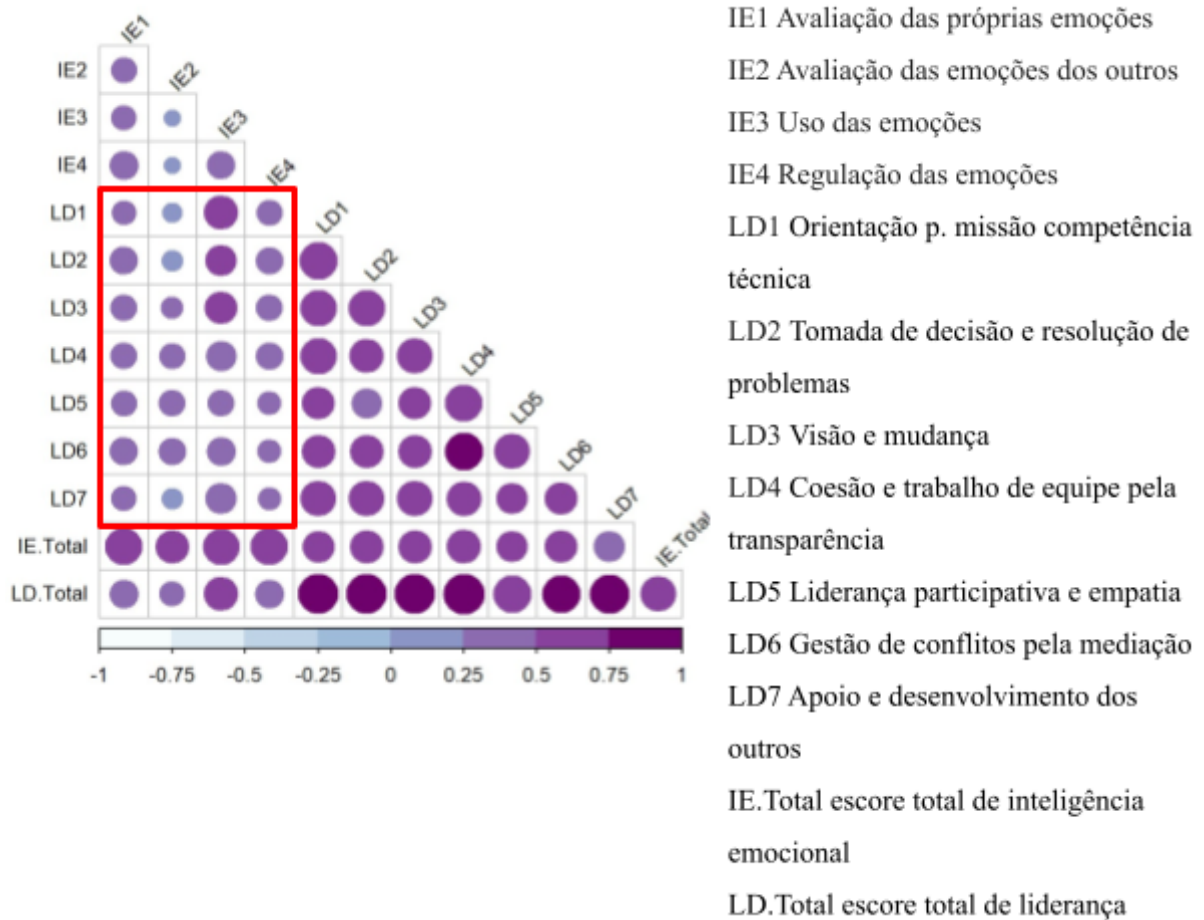
Outro achado relevante foi a forte correlação entre a habilidade de utilizar as emoções e os domínios de liderança. Os participantes que demonstraram maior habilidade em utilizar suas emoções de forma positiva e construtiva apresentaram correlações positivas e significativas com os domínios de liderança, tais como "Orientação para a missão pela competência técnica" ($r = 0,612, p < 0,01$), "Tomada de decisão e resolução de problemas" ($r = 0,512, p < 0,01$) e "Visão e mudança" ($r = 0,564, p < 0,01$). Esses resultados sugerem que o uso adequado das emoções está associado a um desempenho mais eficaz nessas habilidades de liderança.

Por fim, a habilidade de regular as emoções também apresentou correlações significativas com os domínios de liderança, incluindo "Tomada de decisão e resolução de problemas" ($r = 0,404, p < 0,01$) e "Coesão e trabalho de equipe pela transparência" ($r = 0,375, p < 0,01$).

Esses achados destacam a importância das habilidades de inteligência emocional no contexto da liderança, evidenciando que a capacidade de avaliar e compreender as próprias emoções, avaliar as emoções dos outros, regular as emoções e utilizar as emoções de forma adequada estão associadas a um melhor desempenho nas diferentes dimensões da liderança.

Na matriz de correlação ilustrada pelo Gráfico 10, cada ponto representa a relação entre uma habilidade de inteligência emocional e uma dimensão de liderança. As cores mais fortes indicam correlações mais significativas, enquanto as cores mais fracas indicam correlações menos relevantes.

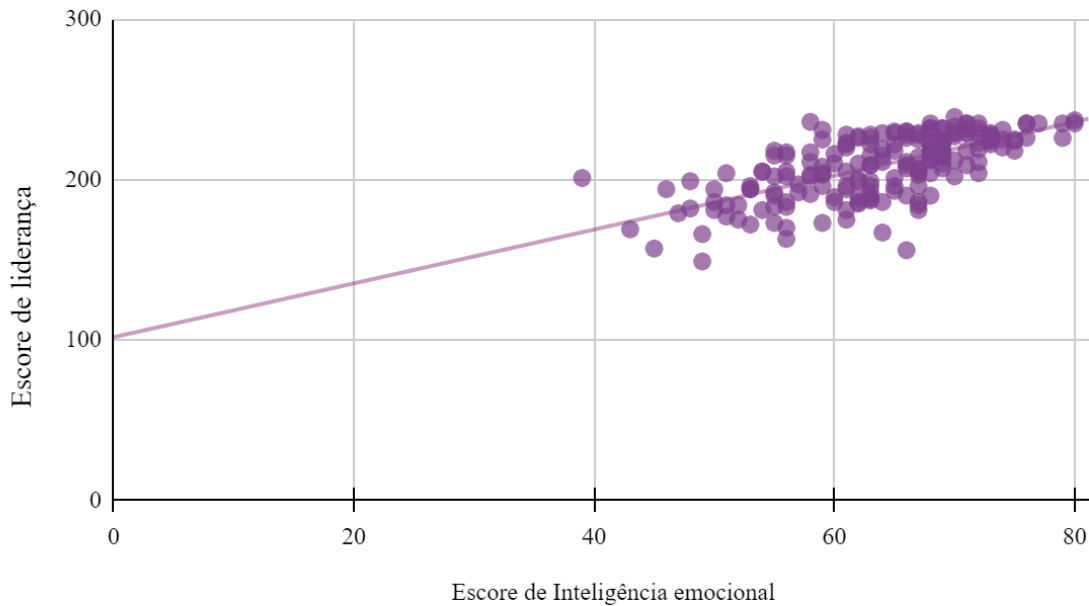
Gráfico 10 - Matriz de correlação de Spearman entre habilidades de IE e dimensões de liderança.



Fonte: A autora.

O Gráfico 11 representa a correlação entre o escore total de liderança (variável dependente) e o de inteligência emocional (variável independente) dos participantes da amostra é por meio de um gráfico de dispersão. No diagrama de dispersão, o eixo horizontal representa o escore de liderança e o eixo vertical representa o escore de inteligência emocional. Cada ponto no gráfico representa um participante e a posição do ponto indica a combinação dos valores dessas duas variáveis para cada participante. É possível visualizar que os pontos se distribuem de forma linear ascendente, isso indica uma correlação positiva entre as variáveis, ou seja, à medida que o escore de inteligência emocional aumenta, o escore de liderança também tende a aumentar.

Gráfico 11 - Diagrama de dispersão dos escores de liderança e de inteligência emocional.



Fonte: A autora.

Em resposta à pergunta derivada nº3 sobre a existência de correlações significativas entre as habilidades de IE e as competências de liderança dos oficiais intermediários, constatou-se que há correlações significativas e positivas entre todos domínios da IE e as dimensões da liderança. Os resultados indicam que habilidades como avaliar as próprias emoções, compreender as emoções dos outros, utilizar as emoções de forma construtiva e regular as emoções estão relacionadas a um desempenho mais efetivo em diferentes áreas da liderança militar.

A análise detalhada revelou que os participantes que apresentaram maior capacidade de avaliar e compreender suas próprias emoções demonstraram correlações significativas e positivas com domínios importantes da liderança, como gestão de conflitos, tomada de decisão e resolução de problemas, e coesão e trabalho em equipe. Isso indica que a habilidade de avaliar as próprias emoções está associada a um melhor desempenho nessas áreas.

Além disso, a habilidade de compreender e avaliar as emoções dos outros também mostrou correlações significativas com diferentes dimensões de liderança, como visão e mudança, coesão e trabalho em equipe, e liderança participativa e empatia. Isso ressalta a importância de compreender as emoções dos outros para um desempenho efetivo nessas áreas de liderança.

Outro achado relevante foi a forte correlação entre a habilidade de utilizar as emoções de forma positiva e construtiva e os domínios de liderança, como orientação para a missão,

tomada de decisão e resolução de problemas, e visão e mudança. Isso sugere que o uso adequado das emoções está associado a um desempenho mais eficaz nessas habilidades de liderança.

Esses resultados destacam a importância das habilidades de Inteligência Emocional no contexto da liderança dos oficiais intermediários, indicando que as competências emocionais estão relacionadas ao desempenho nas diferentes dimensões da liderança. Portanto, investir no desenvolvimento dessas habilidades pode contribuir para aprimorar as competências dos oficiais intermediários no contexto militar.

5.4 Habilidades de IE com maior influência na liderança

Pergunta 4 - Quais são as habilidades de inteligência emocional que influenciam no desenvolvimento das competências de liderança exercidas pelos oficiais intermediários?

5.4.1 Regressão Linear para o escore de liderança

A regressão linear multivariada é um método estatístico utilizado para modelar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Seu objetivo é analisar como as variáveis independentes influenciam conjuntamente a variável dependente, levando em consideração o efeito das demais variáveis presentes no modelo. Neste contexto, o objetivo da regressão linear multivariada foi investigar as principais habilidades de IE que influenciam na liderança. Para isso, o escore total de liderança foi estabelecido como variável dependente e as habilidades de IE foram consideradas como variáveis independentes, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 - Regressão linear multivariada para o escore total de liderança.

	B	B ajustado	t	p-valor	limite inferior	limite superior
Intercepto	109,101		13,559	< 0,001	93,227	124,976
Uso das emoções	3,26	0,474	7,896	< 0,001	2,445	4,074
Avaliação das emoções dos outros	1,761	0,26	4,78	< 0,001	1,034	2,488
Regulação das emoções	1,264	0,199	3,323	0,001	0,513	2,014

Fonte: A autora.

Ao analisar os principais elementos da Tabela 17, verifica-se que o valor do intercepto é 109,101, representando o valor esperado do escore total de liderança quando todas as variáveis independentes são igualladas a zero. Direcionando a atenção para as variáveis independentes específicas, temos:

1. Uso das Emoções: O coeficiente de regressão para essa variável é 3,26, indicando que, para cada aumento unitário nessa variável, espera-se um aumento de 3,26 no escore total de liderança. O valor ajustado de B é 0,474, representando a contribuição específica desta variável após controlar os efeitos das outras variáveis independentes.
2. Avaliação das Emoções dos Outros: O coeficiente de regressão para essa variável é 1,761. Consequentemente, um incremento unitário nessa variável está associado a um aumento de 1,761 no escore total de liderança. O valor ajustado de B é 0,26, significando a contribuição específica dessa variável após controlar os efeitos das outras variáveis independentes.
3. Regulação das Emoções: O coeficiente de regressão para essa variável é 1,264. Assim, um aumento unitário nessa variável está relacionado a um aumento de 1,264 no escore total de liderança. O valor ajustado de B é 0,199, representando a contribuição específica desta variável após controlar os efeitos das outras variáveis independentes.

A tabela 17 fornece informações sobre a contribuição de cada variável independente para o escore total de liderança, controlando os efeitos das outras variáveis independentes. Esses resultados indicam que um aumento nas variáveis está associado a um aumento no escore de liderança. Dentre as variáveis analisadas, destaca-se a habilidade "Uso das Emoções" com o maior coeficiente beta (3,26, $p < 0,001$), o que significa que essa habilidade é a mais preditiva em termos de sua influência na liderança. Além disso, os coeficientes de regressão, t-scores e valores de p fornecem informações sobre a magnitude e a significância estatística dessas relações.

O modelo de regressão utilizado no estudo apresentou um R² ajustado de 68,4%. Esse valor indica que as variáveis independentes de IE incluídas no modelo conseguem explicar aproximadamente 68,4% da variação observada no escore total de liderança. Em outras palavras, essas variáveis, juntas, conseguem explicar cerca de dois terços da variabilidade nos escores de liderança.

Assim, em resposta à pergunta sobre quais habilidades de inteligência emocional influenciam no desenvolvimento das competências de liderança exercidas pelos oficiais intermediários, os resultados da análise indicam que três habilidades específicas têm influência significativa. A primeira habilidade é o "Uso das Emoções", que se mostrou como

a mais preditiva em relação à sua influência na liderança. A segunda habilidade relevante é a "Avaliação das Emoções dos Outros", que se revelou essencial para compreender e interpretar as emoções dos outros, contribuindo para a eficácia das relações interpessoais e da liderança de equipes. A terceira habilidade identificada é a "Regulação das Emoções", que reflete a importância de gerenciar e controlar as próprias emoções para tomar decisões assertivas e criar um ambiente de trabalho emocionalmente saudável.

5.5 Competências de liderança mais influenciadas pela IE

Pergunta 5 - Quais são as competências de liderança que sofrem mais influência da IE?

5.5.1 Regressão linear para o escore de inteligência emocional

Com o objetivo de investigar as dimensões de liderança que são mais influenciadas pela IE, foi realizada uma regressão linear multivariada. Nessa análise, o escore total de inteligência emocional foi estabelecido como a variável dependente, enquanto as diferentes dimensões de liderança foram consideradas como variáveis independentes. Os resultados e estimativas dos coeficientes de regressão para cada dimensão de liderança podem ser observados na Tabela 18.

Tabela 18 - Regressão linear multivariada para o escore total de inteligência emocional.

	B	B ajustado	t	Std. Error	p-valor	limite inferior	limite superior
Intercepto	14,509		3,402	4,265	0,001	6,095	22,923
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	0,519	0,337	4,308	0,12	< 0,001	0,281	0,756
Tomada de decisão e resolução de problemas	0,364	0,235	2,928	0,124	0,004	0,119	0,609
Visão e mudança	0,409	0,176	2,1	0,195	0,037	0,025	0,794

Fonte: A autora.

Ao analisar os principais elementos da Tabela 18, observa-se que o valor do intercepto é 14,509, representando o valor esperado do escore total de inteligência emocional quando todas as variáveis independentes são igualadas a zero. Focando nas variáveis independentes específicas, temos:

1. Coesão e trabalho de equipe pela transparência: O coeficiente de regressão para essa variável é 0,519. Isso indica que, para cada aumento unitário nessa variável, espera-se

um aumento de 0,519 no escore total de inteligência emocional. O valor ajustado de B é 0,337, representando a contribuição específica desta variável após controlar os efeitos das outras variáveis independentes.

2. Tomada de decisão e resolução de problemas: O coeficiente de regressão para essa variável é 0,364. Portanto, um incremento unitário nessa variável está associado a um aumento de 0,364 no escore total de inteligência emocional. O valor ajustado de B é 0,235, representando a contribuição específica desta variável após controlar os efeitos das demais variáveis independentes.
3. Visão e mudança: O coeficiente de regressão para essa variável é 0,409. Desse modo, um aumento unitário nessa variável está relacionado a um aumento de 0,409 no escore total de inteligência emocional. O valor ajustado de B é 0,176, representando a contribuição específica desta variável após controlar os efeitos das outras variáveis independentes.

A tabela evidencia como cada variável independente contribui para o escore total de inteligência emocional, levando em consideração o controle dos efeitos das demais variáveis independentes. Isso implica que um incremento nessas variáveis está associado a um aumento no escore de inteligência emocional. Além disso, os coeficientes de regressão, t-scores e valores de p fornecem informações sobre a magnitude e a significância estatística dessas relações.

O R^2 ajustado do modelo foi de 66%, o que significa que as variáveis de liderança incluídas no modelo foram capazes de prever 66% da variação no escore de inteligência emocional dos indivíduos analisados. Esse resultado indica que essas dimensões de liderança desempenham um papel significativo na influência da inteligência emocional.

Em relação à questão sobre as competências de liderança mais influenciadas pela IE, constatou-se que as habilidades de "Coesão e trabalho de equipe pela transparência", "Tomada de decisão e resolução de problemas" e "Visão e mudança" apresentam contribuições significativas para o escore total de inteligência emocional. Os resultados indicam que essas competências de liderança são influenciadas pela Inteligência Emocional. Nesse sentido, o desenvolvimento e fortalecimento das habilidades emocionais podem contribuir para o aprimoramento dessas competências de liderança exercidas pelos indivíduos analisados.

6 CONCLUSÃO

6.1 Verificação das hipóteses

As hipóteses formuladas, tanto a hipótese nula (H0) quanto a hipótese alternativa (H1), tiveram como objetivo responder ao problema geral de pesquisa: qual é a influência da inteligência emocional no desenvolvimento da liderança pelos oficiais intermediários da Força Aérea Brasileira? Essas hipóteses são mutuamente exclusivas e são apresentadas da seguinte forma:

H0: Não há influência significativa da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar dos oficiais intermediários da FAB.

H1: Existe uma influência significativa da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar dos oficiais intermediários da FAB.

Com base nos achados deste estudo, foi possível fazer uma análise em relação às hipóteses formuladas. Os resultados resumidos foram os seguintes:

- Fatores sociodemográficos, como gênero, quadro militar, idade, escola de formação e tempo de serviço, não apresentaram relação direta com o nível de inteligência emocional dos oficiais intermediários.
- Os fatores qualitativos, como o conhecimento prévio sobre IE ou a realização de cursos relacionados, também não demonstraram ter uma relação direta com o nível de IE dos oficiais intermediários.
- Identificou-se que as habilidades de IE que mais influenciam na liderança são: "uso das emoções", "avaliação das emoções dos outros" e "regulação das emoções".
- Observou-se que as competências de liderança mais influenciadas pela IE são: "coesão e trabalho de equipe pela transparência", "tomada de decisão e resolução de problemas" e "visão e mudança".
- Foram encontradas correlações significativas e positivas entre todos os domínios da IE e as dimensões da liderança, ou seja, quando uma variável de IE aumenta, outra variável relacionada à liderança também aumenta.

Considerando esses resultados, foi possível concluir que a hipótese que melhor responde ao problema de pesquisa é a seguinte:

H1: Existe uma influência significativa da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar dos oficiais intermediários da Força Aérea Brasileira.

Essa hipótese está respaldada pelos dados coletados, que indicam que a inteligência emocional tem um papel relevante no desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais intermediários da FAB.

6.2 Considerações finais

A presente pesquisa destacou de forma significativa a influência da inteligência emocional no desenvolvimento das competências relacionadas à liderança militar dos oficiais intermediários da FAB. Os resultados obtidos revelaram correlações positivas entre todas as dimensões de liderança e as habilidades de inteligência emocional, indicando que o aumento em uma determinada habilidade emocional está intrinsecamente associado ao aumento de outra dimensão de liderança.

Além disso, a análise de regressão realizada revelou que as habilidades de inteligência emocional são responsáveis por explicar aproximadamente 68,4% da variação observada no somatório geral de todas as competências de liderança. Esses resultados são consistentes com estudos anteriores na literatura, os quais enfatizam que os componentes da inteligência emocional não são apenas desejáveis, mas essenciais para o desempenho dos líderes (Goleman, 2015).

Caruso e Salovey (2007) ressaltam a importância absoluta da inteligência emocional para liderar pessoas, tomar decisões importantes, solucionar problemas, enfrentar mudanças e obter sucesso. Nesse sentido, os resultados deste estudo convergem fortemente com a recomendação de Glenn (2019) para incluir componentes de inteligência emocional no treinamento, desenvolvimento e feedback de líderes militares, visando abordar e solucionar questões que afetam a eficácia da missão.

Os achados deste estudo estão em consonância com a tendência identificada no relatório *The Future of Jobs Report 2023* do Fórum Econômico Mundial, que identifica as habilidades mais requisitadas pelos profissionais nos próximos cinco anos. Entre essas habilidades, destacam-se aquelas relacionadas à inteligência emocional, tais como resiliência, flexibilidade e agilidade; motivação e autoconsciência; curiosidade e aprendizado contínuo; confiabilidade e atenção aos detalhes; empatia e escuta ativa; além de liderança e influência social (World Economic Forum, 2023).

Diante das particularidades da carreira militar, é crucial que os líderes da FAB estejam preparados com tais habilidades, a fim de enfrentar os desafios que se apresentam. Portanto, a inclusão de um treinamento de inteligência emocional para líderes militares, especialmente

para os oficiais intermediários da FAB que foram o foco deste estudo, configura-se como uma estratégia para o desenvolvimento de líderes mais competentes e bem preparados.

Os resultados apresentados oferecem embasamento para atender às diretrizes estabelecidas na END, por meio da estratégia ED-6, focada na capacitação e dotação de recursos humanos, que destaca a importância de preparar adequadamente o efetivo, mantendo elevado nível de motivação e comprometimento (Brasil, 2016a). Além disso, eles estão alinhados com as orientações estabelecidas pelo Conselho de Ética Militar da FAB na DCA 909-2, que enfatiza a necessidade de um preparo emocional adequado, contribuindo para o cumprimento rigoroso da missão de servir e proteger nossa nação (Brasil, 2022a).

Ao adotar tal estratégia, os líderes militares estarão mais aptos a gerenciar o estresse e tomar decisões acertadas em situações de pressão. Além disso, a inteligência emocional facilita a comunicação eficaz, a construção de relacionamentos sólidos e a resolução construtiva de conflitos. O desenvolvimento dessas habilidades emocionais permite que os líderes militares aprimorem a eficácia de suas equipes, promovendo um ambiente operacional de confiança e colaboração, o que resulta em um cumprimento bem-sucedido das missões atribuídas. Em suma, a inteligência emocional é um fator essencial para o sucesso da liderança militar, trazendo benefícios tangíveis para a organização e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

6.3 Sugestões

Com base nos resultados deste estudo, as sugestões foram divididas em três fases. Na primeira fase, sugere-se a realização de mais estudos quantitativos e qualitativos para examinar a relação entre inteligência emocional e competências de liderança em ambientes militares. A condução de pesquisas adicionais ajudará a obter uma compreensão mais abrangente dessa relação e contribuirá para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento mais sólido nessa área específica no contexto militar.

Em seguida, propõe-se a integração formal do estudo das competências de inteligência emocional no desenvolvimento dos líderes da Força Aérea Brasileira. É fundamental reconhecer a importância da inteligência emocional como um componente essencial do desenvolvimento de líderes e garantir que os conceitos e práticas relacionados sejam incorporados de maneira abrangente nas políticas e programas de treinamento e capacitação. Acredita-se que o momento oportuno para essa integração seja durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Intermediários, que tem como objetivo desenvolver a capacidade

de liderança e assessoramento por meio da aplicação de princípios, normas e técnicas de administração geral, aplicáveis à gestão de recursos humanos (Brasil, 2021a).

Por fim, recomenda-se a incorporação de programas de desenvolvimento de inteligência emocional em todos os níveis de educação e treinamento em liderança da FAB. Esses programas devem incluir atividades práticas, como treinamento em habilidades de uso das emoções, avaliação das emoções dos outros e regulação emocional, além de oferecer oportunidades para reflexão e autodesenvolvimento emocional. O objetivo é capacitar os oficiais intermediários a aprimorar suas habilidades emocionais e aplicá-las de maneira eficaz em suas funções de liderança, resultando em um desempenho mais efetivo, relacionamentos saudáveis e melhores resultados para a organização.

Essas sugestões têm como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a inteligência emocional no contexto militar e promover a capacitação e o aprimoramento dos líderes militares. Embora o desenvolvimento da inteligência emocional exija tempo e esforço, os benefícios resultantes desse aprimoramento, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, justificam plenamente o investimento nessa área (Goleman, 2015). A integração das competências de inteligência emocional às de liderança, bem como a implementação de programas de desenvolvimento adequados, contribuirá para fortalecer as capacidades de liderança e promover um ambiente organizacional mais saudável e eficiente.

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.
- ANDRADE, S. K. P.; DANIEL, T. D. R. Liderança Para O Futuro: Desenvolvimento De Equipes Na Abordagem Da FAB. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/221/73>. Acesso em: 6 abr. 2022.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim. São Paulo: Nova cultural, 1991.
- 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.
- BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. **Psicothema**, p. 13-25, 2006.
- BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence. In FERNANDÉZ-BERROCAL P.; EXTREMERA N (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence. **Psicothema**, 2005.
- BARREIRA, A. **A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando - O contexto dos destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da Guarda Nacional Republicana**. 2014. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, Lisboa, 2014.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Portaria nº 369/GC3, de 11 de março de 2019. Aprova a reedição da Instrução Reguladora do Quadro de Oficiais de Apoio da Aeronáutica (ICA 36-37). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.41, de 14 de mar. de 2019a.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Portaria nº 1.584/GC3, de 9 de outubro de 2018. Aprova a reedição da ICA 36-11 “Instrução Reguladora dos Quadros de Oficiais Médicos, Dentistas e Farmacêuticos” (ICA 36-11). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.180, de 15 de out. de 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Portaria nº 57/GC3, de 10 de janeiro de 2019. Aprova a reedição da Instrução Reguladora do Quadro de Oficiais Capelães (ICA 36-12). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.8, de 15 de jan. de 2019b.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral do Pessoal. Portaria nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021. Aprova a edição do MCA 36-8 - Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF. (MCA 36-8). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 158, de 26 de ago. de 2021b.

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 2022a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria nº 201/SFA, de 15 de fevereiro de 2022. Aprova a edição da Instrução que estabelece o “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP)” (ICA 37-852). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.38, de 23 de fev. de 2022b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria nº13/DPL, de 19 de setembro de 2019. Aprova a reedição do "Currículo Mínimo do Curso de Formação de Oficiais Aviadores" (CFOAV) (ICA 37-736). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.171, de 24 de set. de 2019c.

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 2021a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do “Manual de Liderança da FAB” (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, de 26 de set. de 2016b.

BRASIL. Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022. Aprova as Estruturas Regimentais e os Quadros Demonstrativos dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Comando da Aeronáutica do Ministério da Defesa e da Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2022c.

BRASIL. Comando do Exército. Estado-Maior. C 20-10: **Liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2016a.

BRASIL; Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, v. 12, p. 59-59, 2013.

BRASIL; Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, p. 44-46, 2016c.

CACCIOLATTI, L.; LEE, S. H; MOLINERO, C. M. Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and soft skills of graduates in the UK. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 119, p. 139-153, 2017.

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.

CAPP, E.; NIENOV, O. H. **Bioestatística quantitativa aplicada**, Porto Alegre: UFRGS, 2020.

CARUSO, D. R.; FLEMING, K.; SPECTOR, E. D. Emotional intelligence and leadership. In **Conceptions of leadership**. Palgrave Macmillan, New York, p. 93-110, 2014.

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

DA SILVA, N. M. C. *et al.* A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. **Psychologica**, n. 52-II, p. 623-642, 2010.

DA SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441762758010/441762758010.pdf>. Acesso em: 15 jul.2022.

DAMÁSIO, A. R. **O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si**. Tradução Laura Teixeira Motta. 2. Reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. Tradução de Dora Vicente e Georgina Segurado. [S. l.]: Companhia das Letras, 2012. E-book.

DAMÁSIO, A. R. O homem está evoluindo para conciliar a emoção e a razão. Reportagem de Julia Carvalho em **Veja Abril**, 2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/ciencia/o-homem-esta-evoluindo-para-conciliar-a-emocao-e-a-razao-diz-antonio-damasio/>. Acesso em: 04/04/2022

DARWIN, C.; LORENZ, K. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. Tradução de Leon de Souza Lobo Garcia. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DESCARTES, R. **Discurso do Método**. Tradução Paulo Neves. [S. l.]: L&M Pocket, 2013. E-book.

DO BRASIL, Ministério da Defesa. DEnsM-1005: **Manual de Liderança da Marinha**. 1.rev. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria de Ensino da Marinha, 2018.

DOS SANTOS, C. A importância do estudo da resiliência e da inteligência emocional para o militar do Exército Brasileiro. **Doutrina Militar Terrestre em Revista**, v. 1, n. 23, p. 22-31, 2020. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/DMT/article/view/6386/5525>. Acesso em: 4 abr. 2022.

DULEWICZ, C.; YOUNG, M.; DULEWICZ, V. The relevance of emotional intelligence for leadership performance. **Journal of General Management**, v. 30, n. 3, p. 71-86, 2005.

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.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: **Simpósio de Engenharia de produção**, p. 07-09, 2005.

FREITAS-MAGALHÃES, A. **O Código de Ekman: o Cérebro, a Face e a Emoção**. Porto: Leya, 2013. E-book.

GARDNER, H. **Estruturas da mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas**. Tradução Sandra Costa. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, J. T. C. S. M. **Implicações da Inteligência Emocional na Motivação: Uma Aplicação a uma Organização Castrense**. 2014. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão) - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2014.

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

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

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

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. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. E-book.

GUIMARÃES, L.D. A Influência da Inteligência Emocional e da Satisfação do Trabalho no Comprometimento Organizacional In DA SILVA, C.R.M. (org.). **Administração: Ciência e Tecnologia, Administração Pública e Estudos Organizacionais 2**. Ponta Grossa: Atena, 2021.

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

GÜRSOY, A.; GÜLLÜCE, A.Ç. **Emotional intelligence for leadership** (utilizing leadership characteristics for leaders with emotional intelligence): a case study in turkish military. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2011.

HUME, D. **Tratado da natureza humana**. Tradução de Déborah Danowski. 2.ed.rev.e ampliada. São Paulo: UNESP, 2009.

KOH, C. B.; O'HIGGINS, E. Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. *Military Psychology*, v. 30, n. 1, p. 27-42, 2018.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Leadership is in the eye of the follower. **The Pfeiffer book of successful leadership development tools**, v. 154, n. 3, 2007.

KUMAR, G.; SHARMA, V. Emotional intelligence through soft skills for employability. In: **Proceedings of International Conference on Advancements in Computing & Management (ICACM)**. 2019.

LEBECK, B. W.; CHIGHIZOLA, N. R. Emotional intelligence and its effect on performance outcomes in a leadership development school. **The Journal of Values-Based Leadership**, v. 11, n. 2, p. 15, 2018.

LOPES, M. F. L. do N. **Análise das medidas de inteligência emocional: antes e após intervenções dessas vivências**. 2020. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Neurociências e Comportamento) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

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.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. Models of emotional intelligence. In STERNBERG, R. **Handbook of intelligence**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

MAYER, J. D. *et al.* Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. **Emotion**, v. 3, n. 1, p. 97, 2003.

MAYER, J. D. What is Emotional Intelligence? **UNH Personality Lab 8**, 2004. Disponível em: https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab. Acesso em: 10 maio 2022.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 1999.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. **Emotion review**, v. 8, n. 4, p. 290-300, 2016.

MAYER, J. D.; CIARROCHI, J. Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary. In: **Emotional intelligence in everyday life**, p. 261-267, 2006.

MCKINLEY, S. K. **The emotional intelligence of resident physicians**. 2014. Doctoral dissertation (Doctor of Medicine) - Harvard Medical School, 2014.

NEISSER, U. *et al.* Intelligence: knowns and unknowns. **American psychologist**, v. 51, n. 2, p. 77, 1996.

PEREIRA, M. A. A. **O papel da inteligência emocional na liderança no contexto da Administração Pública Portuguesa: o caso da Guarda Nacional Republicana**. 2020. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Universitário de Lisboa, 2020.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2. ed. Editora Feevale, 2013.

RODRIGUES, N.; REBELO, T.; COELHO, J. V. Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. **Psychologica**, n. 55, p. 189-207, 2011.

RODRIGUES, P. M. G. **Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval**. 2017. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências Militares Navais) - Escola Naval, Alfeite, 2017.

ROUCO, J. C. D. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012. Tese de Doutoramento (Doutoramento em Gestão) - Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2012.

SAHU, J. K.; RAMANUJAM, V. Aspects of emotional intelligence on effective leadership: an empirical study on the Indian Armed forces. **Impact journals**. v.7, n.2, p.261-274, 2019.

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

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

SILVA, P. L. Inteligência Emocional e Liderança: A Importância da Competência Emocional do Líder Como Diferencial de Sucesso. In: **V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis-AdCont 2014**. 2014. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2014/paper/viewFile/1301/319>. Acesso em: 4 abr. 2022.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for superior performance**. John Wiley & Sons, 1993.

SULLIVAN, J. P. **Equipping Airmen For Success: The Importance of Emotional Intelligence and a Review of the USAF's EI Training and Resources**. 2018. Thesis (School of Advanced Air and Space Studies) - Air University, Alabama, 2018.

WALTERS, S. L. **Emotional intelligence and leader development:** measuring trait emotional intelligence scores of mid-career commissioned US army officers. 2018. Dissertation. (Doctor of Education) - Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky, 2018.

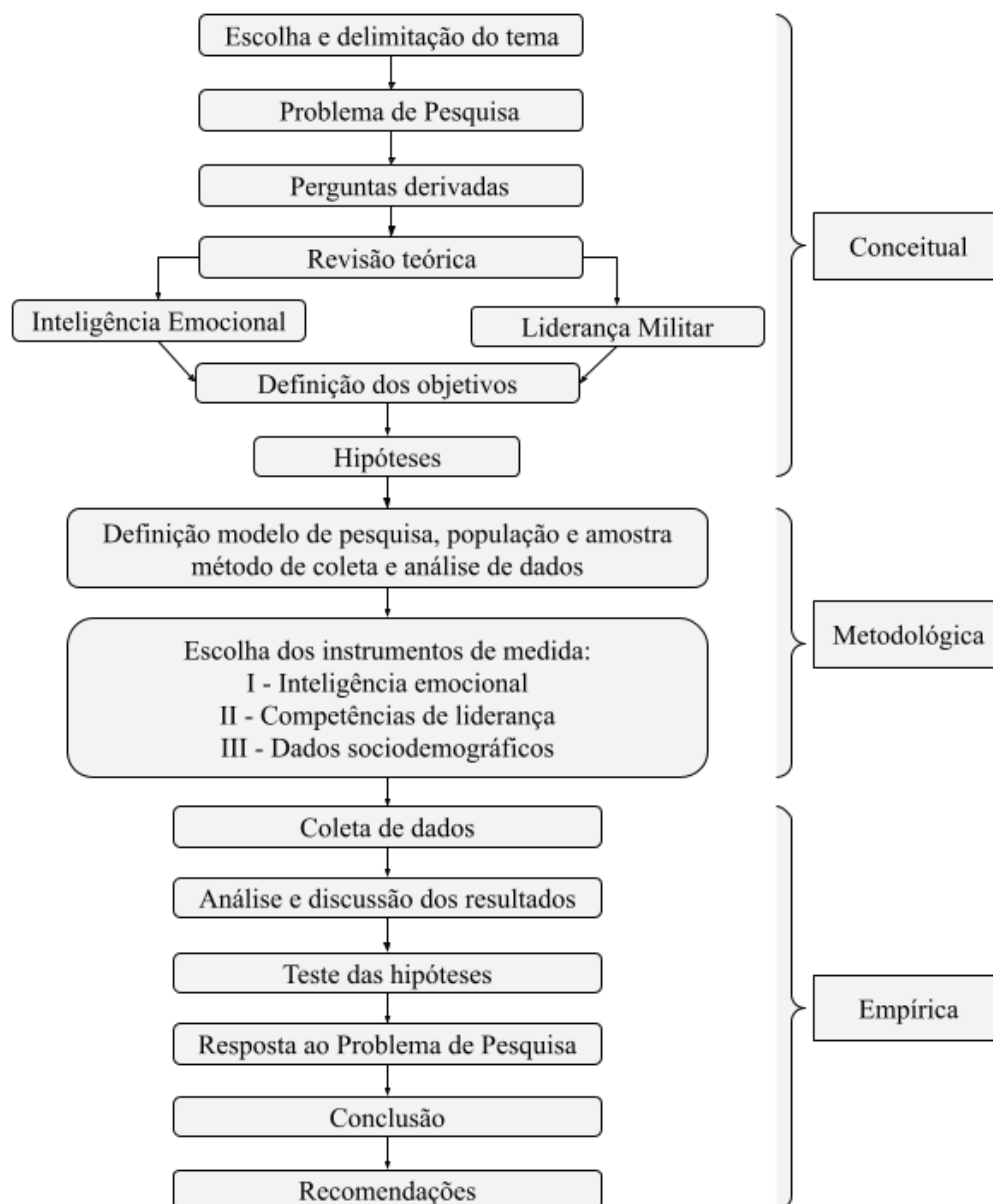
WILLIGES, F.; FISCHBORN, M.; COPP, D. **O lugar das emoções na ética e na metaética.** 2018. Pelotas: UFPel Online, 2018. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/nepfil/files/2018/09/EEMVfinal.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

WONG, C.; LAW, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In: **The Leadership Quarterly**. Pergamon, p. 243-274, 2002.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2020.** Geneva, 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 5 mai 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2023.** Geneva, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em: 15 mai 2023.

APÊNDICE A - Percurso metodológico



Fonte: A autora.

APÊNDICE B - Relação entre as competências de liderança e habilidades da IE.

Competências de liderança	Descrição	Habilidades da IE	Descrição
Orientação para a missão pela competência técnica	Capacidade de influenciar e motivar os subordinados por meio da integridade e do exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrole e autoconfiança, aptidão técnica e capacidade de resolução de problemas no cumprimento da missão.	Motivação; Autocontrole	<i>Motivação</i> é a paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional. <i>Autocontrole</i> é a capacidade de controlar ou direcionar seus impulsos nocivos e seu estado de espírito. Caracteriza-se por confiabilidade e integridade, tranquilidade diante da ambiguidade e abertura para mudanças. <i>Autoconhecimento</i> é a capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e iniciativas e os seus efeitos nos outros. Caracteriza-se por autoconfiança, autoconhecimento realista e pelo senso de humor autodepreciativo.
Tomada de decisão e resolução de problemas	Capacidade de tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e de implementar de forma eficaz as soluções dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade de terceiros e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados,	Autocontrole; Destreza social	<i>Autocontrole</i> 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. Caracteriza-se por confiabilidade e integridade, tranquilidade diante da ambiguidade e abertura para mudanças. <i>Destreza social</i> 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. Caracteriza-se pela eficácia em liderar mudanças, poder de persuasão e expertise em formar e liderar equipes.
Visão e mudança	Capacidade de avaliar o ambiente interno e externo da organização e adaptar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos de longo prazo, bem como, atualizar capacidades e adaptar os seus comportamentos para serem eficazes em diferentes situações.	Autoconhecimento; Autocontrole	<i>Autoconhecimento</i> é a capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e iniciativas e os seus efeitos nos outros. Caracteriza-se por autoconfiança, autoconhecimento realista e pelo senso de humor autodepreciativo. <i>Autocontrole</i> 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. Caracteriza-se por confiabilidade e integridade, tranquilidade diante da ambiguidade e abertura para mudanças.
Coesão e	Capacidade de desenvolver	Motivação;	<i>Motivação</i> é a paixão pelo trabalho motivada

Competências de liderança	Descrição	Habilidades da IE	Descrição
trabalho de equipe pela transparência	nos subordinados um sentimento de unidade e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência e, dando apoio na execução da tarefa.	Empatia	por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional. <i>Empatia</i> é a capacidade de entender a estrutura emocional das outras pessoas. É a habilidade de tratar os outros de acordo com suas reações emocionais. Caracteriza-se pela expertise em formar e reter talentos, sensibilidade para as diferenças culturais e dedicação aos clientes.
Liderança Participativa e Empatia	Capacidade de envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisões, bem como, alinhar os seus interesses com os da organização.	Motivação, Empatia	<i>Motivação</i> é a paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional. <i>Empatia</i> é a capacidade de entender a estrutura emocional das outras pessoas. É a habilidade de tratar os outros de acordo com suas reações emocionais. Caracteriza-se pela expertise em formar e reter talentos, sensibilidade para as diferenças culturais e dedicação aos clientes.
Gestão de conflitos pela mediação	Capacidade de resolver conflitos, sempre que existam interesses diferentes.	Destreza social	<i>Destreza social</i> 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. Caracteriza-se pela eficácia em liderar mudanças, poder de persuasão e expertise em formar e liderar equipes.
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	Capacidade para promover elevados padrões através do desenvolvimento dos subordinados, procurando melhorar a eficiência e eficácia do grupo.	Motivação	<i>Motivação</i> é a paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012) e Goleman (2012a).

APÊNDICE C - Habilidades de inteligência emocional.

Habilidades	Descrição
Avaliação das próprias emoções	Refere-se à capacidade do indivíduo de compreender suas emoções profundas e ser capaz de expressar essas emoções naturalmente. Pessoas que possuem grande habilidade nessa área serão capazes de perceber e reconhecer suas emoções antes da maioria das pessoas.
Avaliação das emoções dos outros	Refere-se à habilidade das pessoas de perceber e entender as emoções das pessoas ao seu redor. Pessoas com alta habilidade nessa área serão muito mais sensíveis aos sentimentos e emoções dos outros, além de terem habilidades de leitura mental.
Uso das emoções	Refere-se à habilidade dos indivíduos de utilizar suas emoções direcionando-as para atividades construtivas e para melhorar seu desempenho pessoal.
Regulação das emoções	Refere-se à capacidade das pessoas de regular suas emoções, o que permite uma recuperação mais rápida de situações de angústia psicológica.

Fonte: Adaptado de Davies (1998 apud Wong e Law (2002).

APÊNDICE D - Questionário

Convite para participação da pesquisa por e-mail

Prezados Capitães,

A Universidade da Força Aérea, por meio da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, **convida-os** a participar de uma pesquisa sobre O papel da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira que será realizada com os Capitães matriculados no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

A pesquisadora responsável, mestranda do Programa de Pós Graduação em Ciências Aeroespaciais, CAP QOAP Adm Fernanda, está disponível para quaisquer esclarecimentos pelo e-mail fernandafurtado.esg@gmail.com ou pelo telefone (21) 98025-8690.

A pesquisa pode ser acessada pelo link abaixo e estará disponível para propostas até 14/04/23.
Link: PESQUISA: O papel da inteligência emocional na liderança militar ou <https://forms.gle/6z7afH8nrgKZCUQP7>

Destaca-se que a sua participação é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica.

Termo de Esclarecimento Livre e Consentido

I - Dados sobre a pesquisa:

Tema da Pesquisa: O papel da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira

Pesquisador Responsável: Fernanda Maria Furtado Cap QOAP Adm

Orientador: Prof. Dr. Cel. R1 Paulo Pereira Santos

Instituição: Programa de Pós Graduação em Ciências Aeroespaciais (PPGCA) da Universidade da Força Aérea (UNIFA)

Avaliação do Risco da Pesquisa: Risco mínimo, incômodo pelo tempo despendido no preenchimento e possível desconforto com alguma questão de formulário.

II - Registro das explicações do pesquisador ao participante da pesquisa:

1. Justificativa da pesquisa: Investigar como as habilidades de inteligência emocional (IE) influenciam no desenvolvimento de competências de liderança.

2. Objetivos: O objetivo é identificar se os oficiais intermediários possuem as habilidades da inteligência emocional; identificar quais são as competências mais relevantes para obter desempenho superior na liderança; e verificar se existem correlações significativas entre as habilidades associadas à IE e as competências associadas à liderança dos Oficiais Intermediários.

3. Procedimentos: Preencher o questionário seguindo as instruções contidas no cabeçalho do mesmo.

4. Desconfortos e riscos possíveis: As informações coletadas neste questionário serão utilizadas para fins acadêmicos e mantidas sob total sigilo. O risco será mínimo para os participantes, podendo haver algum incômodo referente a dedicação do tempo necessário para o preenchimento, além de um possível desconforto emocional causado por algumas questões contidas nos mesmos, caso este seja o seu caso, sinta-se totalmente à vontade para interromper imediatamente o preenchimento, cancelando assim a sua contribuição com a

pesquisa. O participante poderá ainda, quando quiser, contatar o responsável pela pesquisa para obter novas informações ou esclarecer quaisquer dúvidas no endereço da Escola Superior de Guerra, Al Floriano Peixoto, s/n - Urca, Rio de Janeiro - RJ, 22291-090, telefone (21) 98025-8690 e e-mail: fernandafmf@fab.mil.br. No caso de denúncias, reclamações ou dúvidas sobre a ética da pesquisa, o participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética e Pesquisa HFAG, Estrada do Galeão 4101, Rio de Janeiro/RJ, CEP 21941-353, Seção de Biblioteca, ou pelos telefones: (21) 2468-5154 e (21) 2468-5358, e-mail: cepfhag@fab.mil.br.

5. Benefícios esperados: O(A) senhor(a) não terá nenhum benefício direto com esta pesquisa, mas poderá contribuir com a ampliação de conhecimentos com vistas ao desenvolvimento de competências de liderança dos oficiais.

6. Métodos alternativos existentes: Não se aplica.

7. Forma de acompanhamento e assistência: Não haverá necessidade de acompanhamento ou assistência, pois o estudo consistirá numa coleta de dados realizada uma única vez. Mesmo assim, se for o caso, será dada pela pesquisadora e seu orientador toda a assistência necessária.

8. Garantia de esclarecimentos, antes e durante a pesquisa, sobre a metodologia: A pesquisadora poderá ser consultada a qualquer momento para informações sobre o estudo.

9. Liberdade de se recusar a participar ou retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa: O(A) senhor(a) terá total liberdade para interromper a sua participação a qualquer momento, bem como a liberdade de retirar seu consentimento e deixar de participar do estudo sem nenhum constrangimento.

10. Garantia de Sigilo e Segurança de Privacidade: Os resultados aqui obtidos são de uso exclusivo dessa pesquisa, a sua identidade não será revelada de modo algum, bem como os possíveis resultados serão publicados sem identificação dos participantes. É responsabilidade do pesquisador prezar pela confidencialidade, sigilo e privacidade com relação aos dados da pesquisa.

11. Viabilidade de ressarcimento das despesas decorrentes da participação na pesquisa: Não haverá qualquer ressarcimento de despesas decorrentes da participação nesta pesquisa, uma vez que as mesmas não deverão ocorrer.

12. Viabilidade de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa: Não há porque se preocupar com indenização, pois o risco desta pesquisa é mínimo, não existindo quaisquer danos imediatos ou tardios que lhe possam ocorrer resultantes desta pesquisa, apenas o possível incômodo com o tempo dispensado ou talvez um desconforto com alguma questão apresentada.

III – CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, após leitura minuciosa das informações constantes neste termo, o participante firma seu consentimento livre e esclarecido concordando em participar da pesquisa proposta. Fica claro que o participante da pesquisa pode, a qualquer momento, retirar seu consentimento livre e esclarecido e deixar de participar desta pesquisa e ciente de que todas as informações prestadas tornar-se-ão confidenciais.

Por fim, como pesquisadora responsável pela pesquisa, comprometo-me a cumprir todas as exigências contidas no item IV.3 da Resolução do CNS/MS nº 466, de 12 de dezembro de 2012, publicada em 13 de junho de 2013. Por estarmos de acordo firmamos o presente termo.

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar da pesquisa: “O papel da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira”.

Fernanda Maria Furtado

Pesquisadora Responsável da Universidade da Força Aérea

Parte II - Escala de Inteligência Emocional

Sobre as afirmativas seguintes, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações, assinale o item à sua escolha na escala de 1 a 5, em que:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Afirmativas	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5
1. Eu tenho uma boa noção de porque tenho certos sentimentos na maioria das vezes.	1	2	3	4	5
2. Eu tenho uma boa compreensão sobre minhas próprias emoções.	1	2	3	4	5
3. Eu realmente compreendo o que eu sinto.	1	2	3	4	5
4. Eu sempre sei se estou feliz ou não.	1	2	3	4	5
5. Eu sempre sei as emoções dos meus amigos a partir do comportamento deles.	1	2	3	4	5
6. Eu sou um bom observador das emoções alheias.	1	2	3	4	5
7. Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5
8. Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor.	1	2	3	4	5
9. Eu sempre traço metas para mim mesmo e faço o meu melhor para alcançá-las.	1	2	3	4	5
10. Eu sempre digo a mim mesmo que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5
11. Eu sou uma pessoa automotivada.	1	2	3	4	5
12. Eu sempre me encorajo a fazer meu melhor.	1	2	3	4	5
13. Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar racionalmente com as dificuldades.	1	2	3	4	5
14. Eu sou bastante capaz de controlar minhas próprias emoções.	1	2	3	4	5
15. Eu consigo me acalmar rapidamente quando estou muito bravo.	1	2	3	4	5
16. Eu tenho bom controle das minhas emoções.	1	2	3	4	5

Parte III - Competências de Liderança

Sobre as afirmativas seguintes, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações, assinale o item à sua escolha na escala de 1 a 5, em que:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

Afirmativas	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Sou íntegro e honesto, tendo em conta meus princípios éticos e os valores da organização.	1	2	3	4	5
2. Procuo melhorar o meu desempenho e os dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5
3. Transmito aos meus subordinados a vontade de cumprir a missão.	1	2	3	4	5
4. Atuo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5
5. Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5
6. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	1	2	3	4	5
7. Trabalho de forma eficaz em várias situações.	1	2	3	4	5
8. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5
9. Mantenho o raciocínio com clareza perante situações adversas.	1	2	3	4	5
10. Eu tomo decisões mesmo estando em desacordo com os outros.	1	2	3	4	5
11. Eu gerencio o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5
12. Não tenho medo de expressar minha opinião, mesmo quando sinto hostilidade.	1	2	3	4	5
13. Tenho a capacidade de antecipar situações.	1	2	3	4	5
14. Quando não estou de acordo, sei dizer claramente.	1	2	3	4	5
15. Falo com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5
16. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	1	2	3	4	5

Afirmativas	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
17. Identifico problemas e procuro antecipar soluções.	1	2	3	4	5
18. Desperto nos outros um sentido de referência.	1	2	3	4	5
19. Adapto os meus comportamentos às mudanças de situação.	1	2	3	4	5
20. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5
21. Tenho capacidade de diagnosticar oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5
22. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5
23. Atualizo as minhas capacidades para realizar com eficácia o trabalho que me é exigido	1	2	3	4	5
24. Na resolução de conflitos, procuro agir como mediador e não como adversário.	1	2	3	4	5
25. Admito prontamente meus erros e falhas.	1	2	3	4	5
26. Transmito calma aos meus subordinados em condições estressantes.	1	2	3	4	5
27. Trabalho em equipas multiculturais e interculturais com facilidade.	1	2	3	4	5
28. Transmito confiança aos subordinados em tempos difíceis.	1	2	3	4	5
29. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito do corpo.	1	2	3	4	5
30. Crio um clima de confiança e respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5
31. Eu dou reconhecimento aos outros por seus serviços.	1	2	3	4	5
32. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5
33. Promovo o trabalho em conjunto com base na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5
34. Na execução das tarefas, dou suporte sem retirar a responsabilidade aos meus subordinados.	1	2	3	4	5
35. Procuro desenvolver contatos com pessoas que possam contribuir para o alcance dos objetivos.	1	2	3	4	5
36. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisões.	1	2	3	4	5
37. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias.	1	2	3	4	5
38. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	1	2	3	4	5
39. Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5

Afirmativas	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
40. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	1	2	3	4	5
41. Incentivo a resolução construtiva de conflitos quando há interesses diferentes.	1	2	3	4	5
42. Reconheço o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5
43. Na resolução de conflitos, certifico que ambas as partes se ouviram.	1	2	3	4	5
44. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5
45. Tenho um discurso convincente.	1	2	3	4	5
46. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5
47. Explico a cada um dos subordinados quais são os seus pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5
48. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.	1	2	3	4	5

APÊNDICE E - Escala de inteligência emocional traduzida.

Habilidades	WLEIS (Wong e Law (2002))	WLEIS-p (Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011))
Self-emotion appraisal / Avaliação das próprias emoções	1. I have a good sense of why I have certain feelings most of the time. 2. I have good understanding of my own emotions. 3. I really understand what I feel. 4. I always know whether or not I am happy.	1. Eu tenho uma boa noção de por que tenho certos sentimentos na maioria das vezes. 2. Eu tenho uma boa compreensão sobre minhas próprias emoções. 3. Eu realmente compreendo o que eu sinto. 4. Eu sempre sei se estou feliz ou não.
Others emotion appraisal / Avaliação das emoções dos outros	5. I always know my friends' emotions from their behavior. 6. I am a good observer of others' emotions. 7. I am sensitive to the feelings and emotions of others. 8. I have good understanding of the emotions of people around me.	5. Eu sempre sei as emoções dos meus amigos a partir do comportamento deles. 6. Eu sou um bom observador das emoções alheias. 7. Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros. 8. Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor.
Use of emotion / Uso das emoções	9. I always set goals for myself and then try my best to achieve them. 10. I always tell myself I am a competent person. 11. I am a self-motivated person. 12. I would always encourage myself to try my best.	9. Eu sempre traço metas para mim mesmo e faço o meu melhor para alcançá-las. 10. Eu sempre digo a mim mesmo que sou uma pessoa competente. 11. Eu sou uma pessoa automotivada. 12. Eu sempre me encorajo a fazer meu melhor.
Regulation of emotion / Regulação das emoções	13. I am able to control my temper and handle difficulties rationally. 14. I am quite capable of controlling my own emotions. 15. I can always calm down quickly when I am very angry. 16. I have good control of my own emotions.	13. Eu sou capaz de controlar meu temperamento para conseguir lidar com as dificuldades racionalmente. 14. Eu sou bastante capaz de controlar minhas próprias emoções. 15. Eu consigo me acalmar rapidamente quando estou muito bravo. 16. Eu tenho bom controle das minhas emoções.

Fonte: Adaptado de Wong e Law (2002) e Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011).

APÊNDICE F - Escala de competências de liderança.

Dimensões	Itens
Orientação para a missão pela competência técnica	1. Sou íntegro e honesto, tendo em conta meus princípios éticos e os valores da organização.
	2. Procuro melhorar o meu desempenho e os dos outros para o cumprimento da missão.
	3. Transmito aos meus subordinados a vontade de cumprir a missão.
	4. Atuo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
	5. Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.
	6. Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.
	7. Trabalho de forma eficaz em várias situações.
	8. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.
	9. Mantenho o raciocínio com clareza perante situações adversas.
Tomada de decisão e resolução de problemas	10. Eu tomo decisões mesmo estando em desacordo com os outros.
	11. Eu gerencio o tempo de forma eficaz.
	12. Não tenho medo de expressar minha opinião, mesmo quando sinto hostilidade.
	13. Tenho a capacidade de antecipar situações.
	14. Quando não estou de acordo, sei dizer claramente.
	15. Falo com os outros de forma clara.
	16. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.
	17. Identifico problemas e procuro antecipar soluções.
	18. Desperto nos outros um sentido de referência.
Visão e mudança	19. Adapto os meus comportamentos às mudanças de situação.
	20. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.
	21. Tenho capacidade de diagnosticar oportunidades externas à organização.
	22. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.
	23. Atualizo as minhas capacidades para realizar com eficácia o trabalho que me é exigido
	24. Na resolução de conflitos, procuro agir como mediador e não como adversário.
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	25. Admito prontamente meus erros e falhas.
	26. Transmito calma aos meus subordinados em condições estressantes.
	27. Trabalho em equipes multiculturais e interculturais com facilidade.
	28. Transmito confiança aos subordinados em tempos difíceis.
	29. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito do corpo.
	30. Crio um clima de confiança e respeito pelas ideias dos outros.
	31. Eu dou reconhecimento aos outros por seus serviços.
	32. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.

Dimensões	Itens
	33. Promovo o trabalho em conjunto com base na confiança e na experiência.
	34. Na execução das tarefas, dou suporte sem retirar a responsabilidade aos meus subordinados.
	35. Procuro desenvolver contatos com pessoas que possam contribuir para o alcance dos objetivos.
Liderança Participativa e Empatia	36. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisões.
	37. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias.
	38. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.
	39. Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.
	40. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.
Gestão de conflitos pela mediação	41. Incentivo a resolução construtiva de conflitos quando há interesses diferentes.
	42. Reconheço o desempenho eficaz.
	43. Na resolução de conflitos, certifico que ambas as partes se ouviram.
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	44. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.
	45. Tenho um discurso convincente.
	46. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
	47. Explico a cada um dos subordinados quais são os seus pontos fortes e fracos.
	48. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

APÊNDICE G - Comentários e sugestões à pesquisa realizados pela amostra.

Comentários e sugestões:
Não sabia sobre o assunto em tela. Mas foi bom para reflexão e aplicação prática.
Se possível, disponibilizar ao final da pesquisa os resultados aos entrevistados. Obrigado.
Parabéns pela pesquisa e interesse em se aprimorar
Sou entusiasta do assunto , acabei de ler o livro inteligência emocional . Bom trabalho !
Atualmente, existe a disciplina de Inteligência Emocional no Curso de Formação de Oficiais da AFA, dentro do curso de Liderança que é ministrado ao Cadetes. Sugiro fortemente realizar interações com a Seção de Doutrina do Corpo de Cadetes, de modo a trocar experiências sobre o que é ministrado e qual a percepção dos cadetes (4º ano) sobre a proficiência dos conteúdos ministrados.
Uma sugestão seria o de deixar um campo para comentários, para contextualizar a resposta. Como por exemplo, numa das perguntas, dependendo da situação, a minha resposta seria 1, 3 ou 5. Nos comentários, seria possível exemplificar essas situações. No mais, muito interessantes as questões.
Parabéns pela pesquisa e pelo trabalho o qual busca o desenvolvimento humano na FAB.
Parabéns pela pesquisa, como sugestão proponho que as inferências da pesquisa possam ser disponibilizadas a turma do CAP .
Ótimo tema. Muito relevante para nossa realidade. Parabéns pela pesquisa!
Excelente trabalho realizado pela equipe. Muito importante o cuidado com a inteligência emocional do grupamento a que pertencemos.
Sucessos na pesquisa
ÓTIMA PESQUISA
Abordagem simples e bem abrangente.
Como uma sugestão, poderia ser feita a comparação do que o chefe pensa de si mesmo com o que os subordinados pensam do chefe.
Acredito que a AFA foi um excelente local para a formação de líderes autoritários (inclusive passávamos por situações "humilhantes" e "desrespeitosas" diariamente pelos próprios oficiais que nos instruíam), não há incentivo para o desenvolvimento do respeito, empatia e compaixão de subordinados, isso é trabalhado em parte apenas dentro da turma (espírito de corpo). Acredito que a formação aérea (o voo), trabalha o militar para tomar decisões sob pressão, de certa forma, trabalha também a inteligência emocional para lidar com as adversidades.
Parabéns pelas perguntas, este tema é muito importante, pois vivenciamos a cada dia, lidando com as emoções e sentimentos pessoais e de outros indivíduos.
As próprias perguntas são uma aula de inteligência emocional. Vou usar como checklist. Obrigado.

Comentários e sugestões:
O tema da pesquisa despertou bastante interesse. Em 2021, tive a oportunidade de realizar a especialização em liderança e inovação pela XXX na mesma plataforma utilizada pelo CAP. Sou instrutor da disciplina "Chefia e Liderança" nos cursos de formação do XXXXXXXX e um grande apreciador do assunto. Como faço para saber um pouco mais sobre a pesquisa?
Devido meu alto grau de comprometimento com o serviço, pude observar que devido a sistemática da caserna e a falta de recursos humanos, principalmente da minha especialidade, por algumas vezes fiquei com uma carga de trabalho desumana, mesmo inovando na liderança, buscando ferramentas e distribuindo o serviço. Também pude observar isto em alguns (poucos) oficiais de meu quadro. É preciso sabedoria e temperança para compreender que, com os meios que dispusemos atualmente, não há como fazer tudo de maneira proficiente. Entendo que a valorização de meu tempo de trabalho (não me empregar em tarefas não afetas a meu quadro), e o aumento de RH (talvez em menor grau de prioridade), permitiria melhorar meu gerenciamento de sentimentos e aumentaria minha motivação e satisfação, o que refletiria inclusive na minha vida social.
As capacidade de observância das capacidades e a utilização de inteligência emocional me fez ter bastantes conquistas como oficial, e principalmente o líder de uma equipe, visto que o trabalho com pessoas requer muito a capacidade de discernimento do Chefe na posição de liderança.
Achei o tema muito interessante. Ele vai de encontro com o modelo atual do EAO. Percebi que a FAB, está buscando externamente atualizar e modernizar, o seu modelo de gestão. Temos a representatividade do posto, com todo o seu peso institucional, que é carregada por uma pessoa, a qual, nem sempre, está preparada para liderar. O líder, inspira pelo exemplo, pelas atitudes, e faz as pessoas o seguirem. O chefe, ordena e determina. Quem gera melhor resultado ? Quem gera menor absenteísmo ? Quem gera o menor gasto ? Quem capta e mantém, o maior número de colaboradores ? São questões fundamentais, as quais, na minha opinião, deveriam fazer parte da educação militar, pois no final, formamos gestores. Boa sorte no seu trabalho !!! Att
Boa sorte e poderíamos ter acesso por email ao fim do seu trabalho ?
Questionário muito longo, podendo impactar na precisão das respostas.

Fonte: A autora.

APÊNDICE H - Teste de normalidade Shapiro-Wilk

(continua)

Itens	Statistic	Sig.
Eu tenho uma boa noção de porque tenho certos sentimentos na maioria das vezes.	0,795	< 0,001
Eu tenho uma boa compreensão sobre minhas próprias emoções.	0,778	< 0,001
Eu realmente compreendo o que eu sinto.	0,814	< 0,001
Eu sempre sei se estou feliz ou não.	0,768	< 0,001
Eu sempre sei as emoções dos meus amigos a partir do comportamento deles.	0,882	< 0,001
Eu sou um bom observador das emoções alheias.	0,872	< 0,001
Eu sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	0,838	< 0,001
Eu tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas ao meu redor.	0,853	< 0,001
Eu sempre traço metas para mim mesmo e faço o meu melhor para alcançá-las.	0,81	< 0,001
Eu sempre digo a mim mesmo que sou uma pessoa competente.	0,867	< 0,001
Eu sou uma pessoa automotivada.	0,811	< 0,001
Eu sempre me encorajo a fazer meu melhor.	0,754	< 0,001
Eu sou capaz de controlar meu temperamento e lidar racionalmente com as dificuldades.	0,836	< 0,001
Eu sou bastante capaz de controlar minhas próprias emoções.	0,85	< 0,001
Eu consigo me acalmar rapidamente quando estou muito bravo.	0,864	< 0,001
Eu tenho bom controle das minhas emoções.	0,845	< 0,001
Sou íntegro e honesto, tendo em conta meus princípios éticos e os valores da organização.	0,368	< 0,001
Procuo melhorar o meu desempenho e os dos outros para o cumprimento da missão.	0,627	< 0,001
Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	0,685	< 0,001
Atuo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0,599	< 0,001
Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	0,784	< 0,001
Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	0,651	< 0,001
Trabalho de forma eficaz nas várias situações.	0,767	< 0,001
Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	0,668	< 0,001
Mantenho o raciocínio com clareza perante situações adversas.	0,778	< 0,001
Eu tomo decisões mesmo estando em desacordo com os outros.	0,851	< 0,001
Eu gerencio o tempo de forma eficaz.	0,874	< 0,001
Não tenho medo de expressar minha opinião, mesmo quando sinto hostilidade.	0,871	< 0,001
Tenho a capacidade de antecipar situações.	0,779	< 0,001
Quando não estou de acordo, sei dizer claramente.	0,858	< 0,001
Falo com os outros de forma clara.	0,774	< 0,001
Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	0,755	< 0,001
Identifico problemas e procuro antecipar soluções.	0,74	< 0,001
Desperto nos outros um sentido de referência.	0,816	< 0,001
Adapto os meus comportamentos às mudanças de situação.	0,79	< 0,001
Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	0,798	< 0,001
Tenho capacidade de diagnosticar oportunidades externas à organização.	0,85	< 0,001
Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	0,832	< 0,001
Atualizo as minhas capacidades para realizar com eficácia o trabalho que me é exigido	0,808	< 0,001
Na resolução de conflitos, procuro agir como mediador e não como adversário.	0,7	< 0,001

Itens	Statistic	Sig.
Admito prontamente meus erros e falhas.	0,744	< 0,001
Transmito calma aos meus subordinados em condições estressantes.	0,773	< 0,001
Trabalho em equipes multiculturais e interculturais com facilidade.	0,772	< 0,001
Transmito confiança aos subordinados em tempos difíceis.	0,727	< 0,001
Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito do corpo.	0,715	< 0,001
Crio um clima de confiança e respeito pelas ideias dos outros.	0,72	< 0,001
Eu dou reconhecimento aos outros por seus serviços.	0,567	< 0,001
Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	0,702	< 0,001
Promovo o trabalho em conjunto com base na confiança e na experiência.	0,639	< 0,001
Na execução das tarefas, dou suporte sem retirar a responsabilidade aos meus subordinados.	0,723	< 0,001
Procuro desenvolver contatos com pessoas que possam contribuir para o alcance dos objetivos.	0,697	< 0,001
Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisões.	0,67	< 0,001
Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias.	0,556	< 0,001
Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	0,704	< 0,001
Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	0,731	< 0,001
Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	0,73	< 0,001
Incentivo a resolução construtiva de conflitos quando há interesses diferentes.	0,742	< 0,001
Reconheço o desempenho eficaz.	0,611	< 0,001
Na resolução de conflitos, certifico que ambas as partes se ouviram.	0,756	< 0,001
Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0,805	< 0,001
Tenho um discurso convincente.	0,816	< 0,001
Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0,795	< 0,001
Explico a cada um dos subordinados quais são os seus pontos fortes e fracos.	0,861	< 0,001
Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.	0,787	< 0,001
Qual o seu tempo de serviço na Força Aérea?	0,938	< 0,001
Avaliação das próprias emoções	0,936	< 0,001
Avaliação das emoções dos outros	0,96	< 0,001
Uso das emoções	0,92	< 0,001
Regulação das emoções	0,948	< 0,001
Orientação para a missão pela competência técnica	0,907	< 0,001
Tomada de decisão e resolução de problemas	0,962	< 0,001
Visão e mudança	0,95	< 0,001
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	0,905	< 0,001
Liderança Participativa e Empatia	0,86	< 0,001
Gestão de conflitos pela mediação	0,863	< 0,001
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	0,959	< 0,001
Escore Inteligência emocional	0,981	0,012
Escore liderança	0,947	< 0,001

Fonte: A autora.

ANEXO I - Parecer da Plataforma Brasil



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O papel da inteligência emocional no desenvolvimento de competências associadas à liderança militar

Pesquisador: FERNANDA MARIA FURTADO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 67077422.0.0000.5250

Instituição Proponente: COMANDO DA AERONÁUTICA

Patrocinador Principal: COMANDO DA AERONÁUTICA

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.929.519

Apresentação do Projeto:

Investigar como as habilidades de Inteligência emocional influenciam no desenvolvimento de competências de liderança

O problema de pesquisa foi formulado por meio da seguinte indagação: qual o papel da inteligência emocional no desenvolvimento das competências de liderança dos oficiais intermediários da FAB?

A fim de orientar a pesquisa, foram formuladas as seguintes questões norteadoras:

1. Quais habilidades de inteligência emocional os oficiais intermediários apresentam?
2. Quais competências de liderança são requisitadas dos oficiais intermediários para que eles a exerçam com um alto desempenho?
3. Quais são as habilidades de inteligência emocional que influenciam no desenvolvimento das competências de liderança exercidas pelos oficiais intermediários?
4. De que forma os conceitos de inteligência emocional são abordados no CAP?

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo é identificar se os oficiais intermediários possuem as habilidades da Inteligência emocional; identificar quais são as competências mais relevantes para obter

Endereço: Est. do Galeão 4101

Bairro: Ilha do Governador

CEP: 21.941-353

UF: RJ

Município: RIO DE JANEIRO

Telefone: (21)2468-5154

Fax: (21)2468-5358

E-mail: marcelorollaendo@gmail.com



Continuação do Parecer: 5.929.519

desempenho superior na liderança; e verificar se existem correlações significativas entre as habilidades associadas à IE e as competências associadas à liderança dos Oficiais Intermediários.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

As informações coletadas neste questionário serão informações utilizadas para fins acadêmicos e mantidas sob total sigilo. O risco será mínimo para os participantes, podendo haver algum incômodo referente a dedicação do tempo necessário para o preenchimento, além de um possível desconforto emocional causado por algumas questões contidas nos mesmos.

Não terá nenhum benefício direto com esta pesquisa, mas a mesma poderá contribuir com a ampliação de conhecimentos com vistas ao desenvolvimento de competências de liderança dos oficiais.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Investigar como as habilidades de Inteligência emocional influenciam no desenvolvimento de competências de liderança.

As informações coletadas neste questionário serão informações utilizadas para fins acadêmicos e mantidas sob total sigilo. O risco será mínimo para os participantes, podendo haver algum incômodo referente a dedicação do tempo necessário para o preenchimento, além de um possível desconforto emocional causado por algumas questões contidas nos mesmos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os itens de apresentação obrigatória estão presentes.

Recomendações:

Ajustar o cronograma para adequar a coleta dos dados ao tempo após a aprovação do projeto

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

o projeto está dentro dos padrões considerados adequados e éticos. sugerimos apenas a adequação do cronograma de coleta de dados

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador **CEP:** 21.941-353
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 **Fax:** (21)2468-5358 **E-mail:** marcelorollaendo@gmail.com



Continuação do Parecer: 5.929.519

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2065692.pdf	20/12/2022 11:56:50		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Fernanda_assinada.pdf	20/12/2022 11:52:30	FERNANDA MARIA FURTADO	Aceito
Declaração de concordância	IV_Termo_de_Anuencia_Instituicao_Fernanda.pdf	20/12/2022 00:04:08	FERNANDA MARIA FURTADO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	III_TCLE_Fernanda.pdf	20/12/2022 00:01:20	FERNANDA MARIA FURTADO	Aceito
Cronograma	II_Cronograma_Fernanda.pdf	19/12/2022 23:59:54	FERNANDA MARIA FURTADO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	I_Projeto_detalhado_Fernanda.pdf	19/12/2022 23:58:40	FERNANDA MARIA FURTADO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO DE JANEIRO, 07 de Março de 2023

Assinado por:
MARCELO ROLLA DE SOUZA
(Coordenador(a))

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador **CEP:** 21.941-353
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 **Fax:** (21)2468-5358 **E-mail:** marcelorollaendo@gmail.com

ANEXO II - Produção Técnica



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

PRODUÇÃO TÉCNICA
Curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares

DISSERTAÇÃO
**A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de
competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da
Força Aérea Brasileira**

Rio de Janeiro

2023

APRESENTAÇÃO

A produção técnica em questão está em conformidade com as diretrizes estabelecidas no Relatório do Grupo de Trabalho DDP, designado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por meio da Portaria CAPES nº 171, de 02 de agosto de 2018. O objetivo deste relatório foi desenvolver uma metodologia de avaliação da produção técnica e tecnológica aplicável a todas as áreas de avaliação.

No contexto do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais, que é de natureza profissional, a pesquisa intitulada "A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira" resultou na proposta de um curso específico para o treinamento das habilidades de inteligência emocional dentro do Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (CAP). A produção técnica recomendada segue as diretrizes estabelecidas no Relatório CAPES, mais especificamente no item 4 - Curso para Formação Profissional.

O curso proposto recebe a denominação de "Curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares" e é direcionado aos Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira.

Paulo Pereira Santos, Prof^o. Dr. Cel. R1

CPF: 388.937.897-87

Docente responsável - Orientador

Fernanda Maria Furtado, Cap QOAP ADM

CPF: 070.505.996-03

Discente responsável

Produção Técnica: Curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares

1 Descrição do curso de formação e de sua finalidade:

O Curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares - Oficiais Intermediários (OI) tem como objetivo principal desenvolver a Inteligência Emocional (IE) dos Oficiais Intermediários. O curso busca promover, de forma formal, o aprimoramento das habilidades emocionais dos Oficiais Intermediários, adicionando-o como um curso extra ao currículo mínimo do Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (CAP). O foco é treinar as habilidades emocionais dos Oficiais para que estejam aptos a enfrentarem os desafios decorrentes da carreira militar.

2 Natureza:

- a) oferta regular: oferta contínua e integrada às atividades das Instituições envolvidas com o processo da pesquisa;
- b) oferta em alternância: oferta intermitente, podendo estar integrada às Instituições envolvidas com o processo da pesquisa;
- c) formação em exercício [work in progress]: oferta regular ou em intermitente, devendo contar com profissionais vinculados às instituições envolvidas com o processo da pesquisa

3 Grau de novidade:

- Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

O grau de novidade dessa produção técnica envolve a combinação de elementos pré-estabelecidos em cursos voltados para o desenvolvimento da inteligência emocional com o previsto no Curso de aperfeiçoamento de Oficiais (CAP), intitulado Master in Business Administration (MBA) em liderança com ênfase em gestão no Comando da Aeronáutica (COMAER).

4 Produção resultante do trabalho: Curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares

4.1 Docente responsável: Paulo Pereira Santos, Prof^o. Dr., CPF: 388.937.897-87

4.2 Discente responsável: Fernanda Maria Furtado Cap, CPF: 070.505.996-03

5 Conexão com a pesquisa

5.1 Projeto de pesquisa vinculado à produção:

A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira.

5.2 Área de concentração:

Poder Aeroespacial e Pensamento Político-Estratégico Contemporâneo.

5.3 Linha de pesquisa vinculada à produção:

Relação entre Estados, Pensamento Estratégico Contemporâneo e Poder Aeroespacial

5.4 Núcleo temático:

Ensino de Defesa e Capacitação dos Recursos Humanos das Forças Armadas.

6 Proposta de ementa do curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares

6.1 Objetivos:

1. Capacitar os líderes militares, especificamente os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira, na área da inteligência emocional, fornecendo-lhes conhecimentos teóricos e práticos para desenvolver competências sólidas nesse campo.
2. Habilitar os líderes militares a reconhecerem, compreenderem e gerenciarem suas próprias emoções, bem como as emoções de suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
3. Desenvolver habilidades de comunicação eficaz e influência positiva, permitindo que os líderes militares sejam capazes de se expressar de forma clara e persuasiva, estabelecendo relacionamentos interpessoais sólidos com suas equipes.
4. Preparar os líderes militares para lidarem com situações desafiadoras e ambientes de pressão, desenvolvendo resiliência emocional, capacidade de tomada de decisões fundamentadas na inteligência emocional e estratégias eficazes de gerenciamento do estresse.
5. Fomentar a liderança inspiradora e motivadora, capacitando os líderes militares a construírem uma visão compartilhada, motivarem suas equipes e estabelecerem objetivos claros de desempenho.
6. Promover o autodesenvolvimento contínuo dos líderes militares, por meio de práticas e exercícios que fortaleçam sua inteligência emocional, incentivando a aplicação dos

conceitos aprendidos em sua prática profissional e impactando positivamente a sociedade.

Ao final do curso, espera-se que os OI sejam capazes de aplicar os princípios e técnicas da inteligência emocional em suas atividades diárias, promovendo um ambiente de liderança positiva, contribuindo para o desenvolvimento das competências de liderança e consequentemente, impactando, de forma positiva, os resultados das ações realizadas pelo COMAER em suas atribuições constitucionais.

6.2 Contextualização e criticidade dos conhecimentos

A estrutura curricular do curso foi projetada de forma flexível para atender às expectativas e interesses do COMAER para os oficiais-alunos. Essa flexibilidade é alcançada por meio de diversas atividades acadêmicas, como estudos de caso, debates, projetos individuais e em grupo, exercícios práticos e reflexões individuais. Essas atividades permitem que os alunos explorem e apliquem os conceitos da inteligência emocional de acordo com o contexto militar, estimulando a reflexão crítica sobre a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

Dessa maneira, a estrutura curricular busca facilitar uma aprendizagem significativa e personalizada, na qual os oficiais-alunos possam desenvolver suas competências de liderança de forma contextualizada e alinhada às necessidades e interesses do COMAER.

Para a implementação efetiva da produção em questão, é necessário obter a aprovação e o apoio de diversas organizações. Inicialmente, o projeto deve ser avaliado pelo Comando-Geral de Pessoal (COMGEP), uma vez que se trata de capacitação de pessoal. Em seguida, o COMGEP emite diretrizes à DIRENS (Diretoria de Ensino), que é responsável, juntamente com a UNIFA (Universidade da Força Aérea) e a EAOAR (Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica), pelo esforço pedagógico na elaboração prática do curso, incluindo a seleção de instrutores e a preparação do material didático.

6.3 Carga horária: 40 horas.

6.4 Estrutura Curricular

Fase de Diagnóstico: Aplicação de teste para verificar a utilização da inteligência emocional no exercício da liderança pelos Oficiais Intermediários.

Módulo 1: Conceito de Inteligência Emocional

- Introdução à inteligência emocional e sua importância na liderança militar
- Reconhecimento e gerenciamento de emoções pessoais e de equipe
- Desenvolvimento da empatia e habilidades sociais

Módulo 2: Comunicação Eficaz e Influência

- Comunicação assertiva e efetiva
- Desenvolvimento da habilidade de persuasão e influência positiva
- Construção de relacionamentos interpessoais sólidos

Módulo 3: Liderança Inspiradora e Motivadora

- Construção de uma visão compartilhada
- Motivação e engajamento da equipe
- Estabelecimento de objetivos e acompanhamento de desempenho

Módulo 4: Gestão Emocional em Ambientes de Pressão

- Resiliência emocional e gerenciamento do estresse
- Estratégias para lidar com situações desafiadoras
- Autocuidado e equilíbrio emocional

Módulo 5: Aplicação da Inteligência Emocional na Liderança

- Adaptação emocional às situações de liderança
- Tomada de decisões baseadas na inteligência emocional
- Gerenciamento de conflitos e resolução de problemas

Módulo 6: Práticas e Exercícios de Desenvolvimento Pessoal

- Exercícios práticos para fortalecer a inteligência emocional no ambiente militar
- Aplicação dos conceitos aprendidos em situações reais
- Reflexões individuais e reaplicação do teste para mensurar a Inteligência Emocional.

Projeto Final: Desenvolvimento de um Plano de Ação. Cada participante desenvolverá um plano de ação personalizado para aplicar os conhecimentos adquiridos no curso em sua prática de liderança militar.

6.5 Metodologia:

A metodologia para elaboração e socialização dos conhecimentos no curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares baseia-se em abordagens participativas e colaborativas. As seguintes estratégias poderão ser adotadas:

- Aulas expositivas: Realização de aulas expositivas ministradas por especialistas no assunto, fornecendo o embasamento teórico necessário para compreensão dos conceitos-chave.
- Estudos de Caso: Apresentação de estudos de caso relacionados à liderança militar, nos quais os participantes serão desafiados a analisar situações práticas e aplicar os princípios da inteligência emocional.
- Discussões em Grupo: Promoção de discussões em grupo, estimulando a troca de ideias e experiências entre os participantes. Essas discussões permitirão a análise crítica dos temas abordados e a reflexão sobre sua aplicabilidade no contexto militar.
- Atividades Práticas: Realização de atividades práticas, como exercícios individuais e em grupo, simulações e jogos de role-playing, que visam a aplicação dos conhecimentos teóricos em situações reais e o desenvolvimento de habilidades práticas.
- Projetos Individuais e em Grupo: Os participantes serão incentivados a desenvolver projetos individuais ou em grupos, nos quais poderão aprofundar um aspecto específico da inteligência emocional e sua aplicação na liderança militar. Esses projetos serão apresentados e compartilhados com a turma, promovendo a socialização dos conhecimentos e estimulando o aprendizado coletivo.
- Feedback e Orientação: Feedback individualizado e orientação por parte dos instrutores, permitindo que os participantes aprimorem suas habilidades e compreensão dos conceitos estudados.
- Recursos Online: Disponibilização de recursos online, como materiais complementares, vídeos e atividades interativas, para reforçar o aprendizado e possibilitar o acesso ao conteúdo fora das aulas presenciais.

Com essa metodologia, busca-se criar um ambiente de aprendizado dinâmico e interativo, no qual os participantes se envolvam ativamente na construção do conhecimento, compartilhem experiências e desenvolvam competências práticas relacionadas à inteligência emocional e liderança militar.

6.6 Processo de avaliação qualitativa

O processo de avaliação qualitativa do aprendizado no curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares baseia-se na análise criteriosa das habilidades,

conhecimentos e competências desenvolvidas pelos participantes ao longo do curso. A avaliação é realizada de forma contínua e abrange diferentes aspectos, incluindo:

- **Participação Ativa:** É avaliado o nível de participação dos alunos nas atividades propostas, como discussões em grupo, estudos de caso e projetos. A participação ativa demonstra o engajamento e a compreensão dos conteúdos abordados.
- **Reflexão Crítica:** A capacidade dos participantes de refletir criticamente sobre os conceitos e princípios da inteligência emocional e sua aplicação na liderança militar é avaliada. Espera-se que os alunos sejam capazes de analisar e questionar os conteúdos apresentados, relacionando-os ao seu contexto profissional e pessoal.
- **Aplicação Prática:** A habilidade dos participantes de aplicar os conhecimentos adquiridos em situações reais é avaliada. Isso pode ser feito por meio de projetos individuais e em grupo, exercícios práticos e simulações. A capacidade de transferir os conceitos teóricos para a prática é um indicador importante do aprendizado efetivo.
- **Feedback e Autodesenvolvimento:** A disposição dos participantes em receber e utilizar feedback construtivo para o aprimoramento de suas habilidades é avaliada. A capacidade de autoavaliação e busca contínua pelo autodesenvolvimento também é considerada.

É importante ressaltar que a avaliação qualitativa do aprendizado é realizada de forma contínua ao longo do curso, levando em consideração a progressão individual dos participantes. O objetivo é proporcionar um feedback construtivo que promova o desenvolvimento pessoal e profissional, além de identificar áreas de melhoria e potenciais de cada aluno.

6.7 Perfil do Egresso

Espera-se que o perfil do egresso do curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares seja caracterizado por um Oficial Intermediário capacitado e preparado para atuar como líder militar, com habilidades aprimoradas no campo da inteligência emocional. Alguns aspectos do perfil do egresso incluem:

- **Competências em Inteligência Emocional:** O egresso do curso será capaz de reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções e as emoções da equipe, utilizando estratégias adequadas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

- Liderança Inspiradora e Motivadora: O oficial estará habilitado a liderar de forma inspiradora e motivadora, estabelecendo metas claras, construindo uma visão compartilhada e promovendo o engajamento e a motivação da equipe.
- Tomada de Decisões Baseada na Inteligência Emocional: O egresso do curso será capaz de aplicar os princípios da inteligência emocional na tomada de decisões, considerando não apenas os aspectos racionais, mas também os emocionais, buscando soluções equilibradas e fundamentadas.
- Comunicação Eficaz: O Oficial terá habilidades avançadas de comunicação, sendo capaz de se expressar de forma clara, assertiva e empática, estabelecendo relacionamentos interpessoais sólidos e influenciando positivamente os outros.
- Resiliência Emocional e Gerenciamento do Estresse: O egresso do curso estará preparado para lidar com situações desafiadoras e ambientes de pressão, desenvolvendo resiliência emocional e estratégias eficazes de gerenciamento do estresse.
- Autodesenvolvimento Contínuo: O Oficial terá uma mentalidade de aprendizado contínuo, buscando o autodesenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades emocionais e de liderança ao longo da carreira.

O egresso do curso será um líder militar mais consciente, capaz de promover um ambiente de trabalho positivo, motivador e produtivo, impactando não apenas sua equipe, mas também a Organização como um todo. Além disso, estará preparado para enfrentar desafios emocionais e tomar decisões fundamentadas, contribuindo para o sucesso e eficácia das operações militares.

6.8 Recursos necessários:

Para a realização do curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares, serão necessários os seguintes recursos:

- Plataforma de ensino a distância: Uma plataforma online que dá suporte a hospedagem dos materiais do curso, interação entre os participantes e instrutores, e a realização de atividades e avaliações.
- Materiais didáticos: Desenvolvimento de materiais de estudo, como videoaulas, textos, atividades práticas e recursos multimídia, para disponibilização aos participantes.

- Equipe de instrutores: Formação de profissionais capacitados na área de inteligência emocional e liderança, que serão responsáveis por ministrar as aulas, orientar os participantes e fornecer feedback.
- Suporte técnico: Um suporte técnico disponível para auxiliar os participantes em questões relacionadas à plataforma e acesso ao conteúdo.

6.9 Partes integrantes:

As partes integrantes no curso de Inteligência Emocional para Líderes Militares podem incluir:

- Comando Geral do Pessoal (COMGEP): O COMGEP desempenha um papel relevante, aprovando e fornecendo diretrizes e apoio para a capacitação e desenvolvimento dos profissionais militares.
- Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS): A DIRENS desempenha um papel fundamental na coordenação e direcionamento das atividades educacionais, garantindo que o curso esteja alinhado com as diretrizes e objetivos institucionais.
- Universidade da Força Aérea (UNIFA): A UNIFA desempenha um papel de suporte acadêmico, fornecendo recursos educacionais e expertise no campo da inteligência emocional, contribuindo para a qualidade e aprimoramento do curso.
- Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EAOAR): A EAOAR é responsável pela organização e condução do curso, incluindo a seleção de instrutores e a elaboração do material didático.
- Oficiais Intermediários participantes do curso: Os próprios OI são partes interessadas, buscando aprimorar suas habilidades de liderança e inteligência emocional para um melhor desempenho em suas funções.
- Instrutores e especialistas em inteligência emocional: Os instrutores são coparticipantes, pois têm o objetivo de transmitir seus conhecimentos e experiências para os participantes, contribuindo para o desenvolvimento profissional de seus instruídos.
- COMAER: A Instituição como um todo também pode ser considerada uma parte interessada, pois espera que os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira atuem como líderes eficazes, capazes de promover um ambiente de trabalho saudável e alcançar resultados positivos em suas áreas de atuação.

REFERÊNCIAS

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR.
Relatório de Grupo de Trabalho. Brasília, 2019. Disponível em:
<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf> Acesso
em: 29 jun. 2023.