

ASPIRANTE FN-415 MATHEUS ROCHA DA SILVA

**ANÁLISE DE DESAFIOS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS FORÇAS  
ARMADAS**

ESCOLA NAVAL

RIO DE JANEIRO - 2023

ASPIRANTE FN-415 MATHEUS **ROCHA DA SILVA**

**ANÁLISE DE DESAFIOS PARA O EXERCÍCIO DA  
LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
bacharel em Ciências Navais perante a Escola  
Naval.

Orientador: CC (FN) VITOR DA **SILVA  
CARNEIRO**

RIO DE JANEIRO

2023

ROCHA, MATHEUS DA SILVA

Análise de desafios para o exercício da liderança nas forças armadas / Matheus Rocha da Silva. - RJ, 2023.  
33f.

Orientador: CC (FN) VITOR DA **SILVA CARNEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Navais) – Escola Naval, Rio de Janeiro - RJ, 2023.

1. Chefiar, liderar e comandar. 2. Desafios. 3. Inteligência emocional.

**ANÁLISE DE DESAFIOS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS FORÇAS  
ARMADAS**

ASPIRANTE FN-415 MATHEUS **ROCHA DA SILVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
bacharel em Ciências Navais perante a Escola  
Naval.

Aprovado em: \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

---

**Orientador**

CC (FN) VITOR DA **SILVA CARNEIRO**

---

**Examinador**

CMG (RM1) DENILSON **ROMÃO**

*“O exercício da liderança dá ao líder a possibilidade de controlar seu destino e o de outras pessoas, de realizar seu potencial criador, mas também, em função da possibilidade de dar livre curso a seus desejos, a seus caprichos, a suas tendências perversas e a seus conflitos interiores, pode contribuir para sua destruição e a dos outros. A tomada de consciência permite servir-se de modo criativo deste potencial e prevenir-se contra seus aspectos destruidores.”*

Laurent Lapierre

## RESUMO

### ANÁLISE DE DESAFIOS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS

Este trabalho busca auxiliar, de alguma forma, a melhora da formação de futuros líderes por meio de uma pesquisa com enfoque em identificar quais os possíveis desafios, internos e externos ao comandante, que influenciam o exercício de sua liderança. Averiguando as teorias de Liderança apresentadas durante o curso de formação e teorias de Inteligência Emocional para, enfim, concatena-las e chegar à conclusão de maneiras para lidar com os desafios identificados. A fim de balizar essa monografia foram levantadas as seguintes questões: Os desafios que impactam o líder estão majoritariamente associados a fatores internos ou externos a ele? Como a cultura organizacional pode se apresentar como um dos desafios para o exercício da liderança? Como a inteligência emocional e os conceitos ministrados nas aulas de liderança das escolas de formação militares poderiam influenciar na melhora da tomada de decisões? Para alcançar tais objetivos serão realizadas, além de leitura das referências teóricas, entrevistas com profissionais que exercitam, cotidianamente, suas lideranças. Logo, foi concluído a relevância desse assunto e a importância de aprofundar-se no estudo não só teórico, mas também prático de liderança e de inteligência emocional, visto que extremamente difíceis são de se lidar os desafios descobertos, mesmo com o devido conhecimento e preparo.

**Palavras-chave:** Desafios, Liderança, Inteligência Emocional

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF CHALLENGES FOR THE EXERCISE OF LEADERSHIP IN THE ARMED FORCES**

This work seeks to help, in some way, to improve the training of future leaders through a research focused on identifying the possible challenges, internal and external to the commander, that influence the exercise of his leadership. Investigating the theories of Leadership presented during the training course and theories of Emotional Intelligence to, finally, concatenate them and reach the conclusion of ways to deal with the identified challenges. In order to guide this monograph, the following questions were raised: Are the challenges that impact the leader mostly associated with internal or external factors? How can organizational culture present itself as one of the challenges for exercising leadership? How could emotional intelligence and concepts taught in leadership classes at military training schools influence the improvement of decision-making? In order to achieve these objectives, in addition to reading the theoretical references, interviews will be carried out with professionals who exercise their leadership on a daily basis. Therefore, the relevance of this subject was concluded and the importance of deepening not only the theoretical, but also the practical study of leadership and emotional intelligence, since the challenges discovered are extremely difficult to deal with, even with due knowledge and preparation.

**Keywords:** Challenges, Leadership, Emotional Intelligence





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 CHEFIAR, LIDERAR E COMANDAR</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Chefiar</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Liderar</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	13
<b>2.3 Comandar</b> .....	<b>17</b>
<b>3 DESAFIOS</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Internos</b> .....	<b>19</b>
3.1.1 IMPULSOS EMOTIVOS .....	19
3.1.2 PROBLEMAS PARTICULARES .....	21
<b>3.2 Externos</b> .....	<b>22</b>
3.2.1 GUERRA.....	23
3.2.2 SUBORDINADOS .....	25
<b>4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b> .....	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança é sinônimo de trato com o pessoal e para muitas pessoas esse sempre foi um grande desafio. Em investigações e pesquisas, realizadas pela Fundação Carnegie, demonstraram que apenas 15% dos sucessos nas mais diversas instituições dá-se pelo conhecimento profissional e cerca de 85% à competência na “engenharia humana”, ou seja, a personalidade e à habilidade para dirigir pessoas (CARNEGIE, 2016). A Escola Naval Brasileira reconhece a necessidade de instruir seus jovens oficiais a respeito do tema de liderança, dessa forma ministrando aulas sobre o assunto. A título de exemplificação da relevância deste assunto:

O que desejam os adultos estudar realmente? Eis uma pergunta de tão grande importância que, para responder a ela, a Universidade de Chicago, a Associação Americana para Educação dos Adultos e as escolas da A.C.M. realizaram um estudo que durou dois anos. Este estudo revelou que o primeiro interesse de um adulto é a saúde. Também demonstrou que o segundo interesse reside no desenvolvimento de sua habilidade nas relações humanas; os adultos querem aprender a técnica para prosperar e para influenciar pessoas. (CARNEGIE, 2016)

Historicamente, observa-se que a liderança é uma habilidade necessária para o desenvolvimento da sociedade desde os primórdios da humanidade, uma vez que a vida em grupo naturalmente leva-o a eleger um indivíduo que diga aos outros o que fazer ou mesmo, que faça escolhas difíceis para integridade da comunidade. Então, há o surgimento de alguém que adota a postura de líder. Cronologicamente, diversos personagens ao fazerem uso desta habilidade de forma brilhante, conduziram grandes movimentos que mudaram o curso da própria história.

Portanto, com o transcorrer do tempo diversos estudiosos passaram a dedicar esforços para entender como funcionava a mente desses grandes líderes históricos, se é possível aprender a ser um líder como eles foram ou se é de nascimento. Tais pensadores questionavam-se: o que influenciava o exercício de suas lideranças? Por que procediam da maneira como fizeram? Como conseguiam arrebatrar tantos seguidores em suas causas? Balizado por esses questionamentos, o presente trabalho busca, justamente, examinar o que pode interferir nas decisões de um líder, ou seja, no próprio exercício de sua liderança, quais seriam as possíveis manifestações que fariam este líder tomar decisões corretas ou errôneas de acordo com a determinada situação.

Visando ao final da pesquisa contribuir para formação de líderes mais preparados para superar adversidades e conduzir seus militares de uma forma melhor que antes desta leitura, alcançando o objetivo fim do líder para as forças armadas, que é levar os subordinados a se desenvolverem, por meio de uma liderança transformacional, em melhores militares e cidadãos brasileiros.

Para nortear o problema de estudo levantou-se o seguinte questionamento: Quais seriam os desafios para o exercício da liderança? E em que consistiriam ele? Com a finalidade de responder essas perguntas, este trabalho abordará três principais aspectos. A princípio vislumbrar-se-ão definições básicas sobre conceitos de liderança encontradas principalmente em manuais de liderança da Marinha do Brasil e Exército Brasileiro.

A seguir, a abordagem da monografia passará a seu ápice de desenvolvimento quando será estudado os verdadeiros desafios impostos ao comando, por meio de investigação, a partir de fontes bibliográficas como monografias, livros dos mais renomados autores no que tange ao assunto, além das próprias aulas ministradas na Escola Naval. Entretanto, a dissertação não será restringida somente a literatura, extrapolando o campo da pesquisa a entrevistas, alocando enfoque na Marinha do Brasil, com oficiais dos três corpos que possuem vasta experiência de carreira nos diversos meios navais, experienciando liderar tropas e navios diuturnamente apesar de terem suas próprias vidas pessoais.

Após a nomeação e um estudo detalhado de cada desafio, a ótica será voltada para explicitar o conceito de inteligência emocional e discorrer sobre essa temática. Para, então na conclusão, analisar possíveis métodos de lidar com os desafios apresentados pautando-se em conhecimentos de liderança e inteligência emocional adquiridos ao longo do ciclo escolar e na leitura dos mais variados autores durante a pesquisa, além dos conhecimentos práticos relatados nas entrevistas com oficiais.

## 2 CHEFIAR, LIDERAR E COMANDAR

### 2.1 Chefiar

Termo bastante utilizado no meio civil para referir-se ao encarregado de uma equipe que principalmente trata seus subordinados de maneira autoritária e não empática, sendo muita das vezes não respeitado por seus subordinados que apenas cumprem o que lhes é ordenado por medo de represálias.

O chefe não sabe nem deseja motivar sua equipe, pois acha que as funções de cada um são obrigações. Quando algum funcionário comete erros, ele apenas o critica de forma intransigente. No momento em que a equipe alcança uma meta, ele se vangloria como se fosse mérito somente dele. Em contrapartida, se os resultados são desfavoráveis, ele aponta culpados como se não fizesse parte do time. (OLIVEIRA, 2022?)

Entretanto, diferentemente dos não combatentes, as forças armadas atribuem outra conotação ao verbo, uma vez que devido a natureza de seu emprego existe a constante necessidade da equipe ser submetida a situações incomuns onde devem arriscar a própria vida.

Portanto, no militarismo, chefiar é fator crucial ao comandante para que a missão seja cumprida. Dito isso, vale ressaltar que os militares aceitam serem tratados de forma mais autoritária, pois compreendem que no calor do momento é necessário rapidez na tomada de decisões, esse fato é completamente compreendido no estilo de liderança autocrático definida por diversos autores como Lewin, Lippitt e White, Hersey-Blanchard, Vroom-Yetton e Greenleaf.

No **ambiente militar**, onde a hierarquia e disciplina são elementos basilares, o exercício da liderança democrática não fica prejudicado; muito pelo contrário, o seu exercício oportuno em determinados contextos contribui decisivamente para consolidação de uma liderança autêntica e saudável. Entretanto, o líder democrata **pode ser visto como inseguro** e sua relação com seus subordinados pode ser entendida como se tudo fosse assunto para discussão e decisão pelo grupo. É claro que esse tipo de "líder" não está liderando nada (informação verbal)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fala do CMG (REF FN) Paulo Roberto Ribeiro da Silva, professor da disciplina de Liderança, em aula na Escola Naval, em 16 de março de 2022.

É essencial entender a distinção nas ópticas dessas duas culturas organizacionais<sup>2</sup>, civil e militar, para captar o conceito de comandar que será explanado mais adiante neste trabalho.

## 2.2 Liderar

Liderança, para Hogan et al (1994), “implica em persuadir outras pessoas no sentido de que deixem de lado por um certo período seus interesses pessoais em benefício de um objetivo comum, que esteja associado às responsabilidades e ao bem-estar do grupo”. Já a Marinha do Brasil define como: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão”. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013).

Pode-se notar que apesar da utilização de diferentes palavras ambas as definições compartilham a ideia de persuasão/influência sobre outras pessoas e é nisso que consiste o ato contínuo de liderar. Para cumprir o processo de influência/persuasão o líder pode fazer valer-se de diferentes estilos de liderança.

### 2.2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança explanados neste subtópico foram auferidos do EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013.

“Liderança é o tema sobre o qual mais se estuda, porém menos se concluiu até hoje.” (BENNIS apud informação verbal<sup>3</sup>). Essa frase ilustra a busca incessante por saber no campo da liderança. Em vista disso, deixou-se o entendimento, do início do século XX, de que a liderança se consistia de uma habilidade inerente aos

---

<sup>2</sup> Cultura Organizacional, segundo Robbins (2002), refere-se a um sistema de significados compartilhados mantidos por seus membros que distinguem uma organização de outras. Esses significados consistem em aspectos cultivados e valorizados pela organização. Fazer parte da organização implica cumprir as solicitações dos pressupostos dessa cultura. (Bergamini, 2002, p.165)

<sup>3</sup> Fala do CMG (REF FN) Paulo Roberto Ribeiro da Silva, professor da disciplina de Liderança, em aula na Escola Naval, em 16 de março de 2022.

indivíduos. Então, a partir dos anos 30, a compreensão passou a um conjunto de comportamentos e habilidades que podem ser aprendidas com estudo e aplicação prática.

Sucessivamente, os estudiosos despovoaram a procura de um cerne a cerca da liderança, notando toda a perplexidade vinculada ao tema e progredindo para pensamentos muito mais sofisticados, que englobavam diversas variáveis situacionais, sobrevivendo, uma grande soma de estilos de liderança postados. Tal fato explica a existência de diversas teorias muito semelhantes, ou seja, muitas delas não trouxeram quaisquer inovações ao assunto.

Então, para simplificar, os sete estilos que serão difundidos adiante são os mais pertinentes a aplicação no contexto militar. Estão classificados em três focos:

- Quanto ao tipo de incentivo: Liderança Transformacional e Liderança Transacional.
- Quanto ao objetivo do líder: Liderança Orientada para a Tarefa e Liderança Orientada para o Relacionamento.
- Quanto ao grau de centralização do poder: Liderança Autocrática, Liderança Participativa e Liderança Delegativa.

#### 2.2.1.1 Liderança Transformacional

Recomendada para momentos de instabilidade, que exigem alto grau de comprometimento e participação dos subordinados. As quatro características marcantes da Liderança Transformacional são:

1º) “[...] carisma (influência idealizada) associado com um grau elevado de poder de referência por parte do líder [...]” (NOBRE, 1998, p. 54), que é capaz de despertar respeito, confiança e admiração; 2º) inspiração motivadora, que consiste na capacidade de apresentar uma visão, dando sentido à missão a ser realizada, de instilar orgulho. Inclui também a capacidade de simplificar o entendimento sobre a importância dos objetivos a serem atingidos e, a “[...] possibilidade de criar símbolos, “slogans” ou imagens que sintetizam e comunicam metas e ideais, concentrando assim os esforços [...]” (NOBRE, 1998, p. 54); 3º) estimulação intelectual, consiste “[...] em encorajar os subordinados a questionarem sua forma usual de fazer as coisas, [...] além de incentivar a criatividade, o autodesenvolvimento e a autonomia de pensamento” (NOBRE, 1998, p. 54-55), propiciando a formulação de críticas construtivas, em busca da melhoria contínua; 4º) “consideração individualizada, implica em considerar as necessidades diferenciadas dos subordinados, dedicando atenção pessoal, orientando tecnicamente e

aconselhando individualmente” (CAVALCANTI et al., 2005) e “[...] oferecendo também meios efetivos de desenvolvimento e autopercepção.” (NOBRE, 1998, p. 55). “Segundo o enfoque da liderança transformacional, ao encontrarem significado e perspectivas de realização pessoal no trabalho, os subordinados alcançam os mais elevados níveis de produtividade e criatividade, fazendo desaparecer a dicotomia trabalho e prazer.” (BARRETT, 2000, apud CAVALCANTI et al., 2005). (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-8 e 1-9).

Sendo esse o estilo mais interessante a ser utilizado nas forças armadas uma vez que é necessário a completa entrega dos subordinados ao cumprimento da missão inclusive com o sacrifício da própria vida.

Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados; e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida. (MARINHA DO BRASIL, 2022?)

### 2.2.1.2 Liderança Transacional

Neste estilo de liderança, o líder observa os desejos materiais dos liderados, explorando recompensas de cunho econômico ou psicológico, assim, alcançando o empenho necessário para cumprimento da missão. Esse estilo de liderança incorpora os seguintes itens:

“A recompensa é contingente, buscando-se uma sintonia entre o atendimento das necessidades dos subordinados e o alcance dos objetivos organizacionais; Esse estilo de liderança caracteriza-se também pela administração por exceção, que implica num gerenciamento atuante somente no sentido de corrigir erros [...]” (NOBRE, 1998, p. 55). Neste estilo de liderança, o líder “[...] observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.” (CAVALCANTI et al., 2005, p. 120). (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-9).

### 2.2.1.3 Liderança Orientada para a Tarefa

Como o próprio nome sugere aqui, prioriza-se a realização da tarefa ao relacionamento entre líder e subordinados. Sendo, ministradas ordens que focalizam a conquista dos objetivos, com a estipulação de metas e prazos, além das atribuições de cada integrante do grupo no desenrolar das atividades.

#### 2.2.1.4 Liderança Orientada para o Relacionamento

Desta vez, ao contrário da anterior, o líder demonstra sensibilidade as carências dos liderados, atentando para manutenção do moral, o clima e as relações interpessoais. A liderança orientada para o relacionamento é ímpar em situações de tensão, desmotivação e frustração dos liderados, e está intimamente ligada a satisfação em relação às decisões e ações do comando.

#### 2.2.1.5 Liderança Autocrática

Fundamentada na autoridade legítima do coordenador perante o grupo. Esse tipo de liderança é muito comum entre as forças armadas em razão dos pilares da instituição serem a hierarquia e a disciplina.

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL,1988).

O chefe, então, se faz valer de alguns artifícios:

O líder centralizador baseia a sua atuação numa disciplina rígida, impondo obediência e mantendo-se afastado de relacionamentos menos formais com os seus subordinados, controla o grupo por meio de inspeções de verificação do cumprimento de normas e padrões de eficiência, exercendo pressão continua. Esse tipo de liderança pode ser útil e, até mesmo, recomendável, em situações especiais como em combate, quando o líder tem que tomar decisões rápidas e não é possível ouvir seus liderados, sendo a forma de liderança mais conhecida e de mais fácil adoção. A principal restrição a esse tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e ideias, tolhendo a iniciativa e, por conseguinte, a participação e a criatividade dos subordinados. O uso desse estilo de liderança pode gerar resistência passiva dentro da equipe e inibir a iniciativa do subordinado, além de não considerar os aspectos humanos, dentre eles, o relacionamento líder-liderados. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-7).

#### 2.2.1.6 Liderança Participativa



O administrador procura incentivar o engajamento dos integrantes do grupo em função do sucesso da atividade em si, respaldado por sua competência técnico-profissional e experiência que devem ser superiores aos liderados, opta por dada linha de ação. A participação na tomada de decisões corrobora para satisfação pessoal e sentimento de contribuição dos coordenados. Apesar disso, o administrador nunca deverá abdicar de exercer sua autoridade e responsabilidade sobre as consequências sucedidas de suas decisões.

Em se obtendo sucesso, a satisfação pessoal e o sentimento de contribuição por parte dos subordinados são fatores que permitem uma realimentação positiva do processo. Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar agindo de acordo com o planejamento previamente estabelecido para cumprir a missão. [...] Um chefe inseguro dificilmente conseguirá exercer uma liderança democrática, mas tenderá a submeter ao grupo todas as decisões. Isso poderá fazer com que o chefe acabe sendo conduzido pelo próprio grupo. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1-7).

#### 2.2.1.7 Liderança Delegativa

Indicada para questões essencialmente técnicas, onde o líder confia aos componentes de seu time a tomada de decisões especializadas, permitindo-os atuar sem grandes interferências. Dessa maneira, ele possui mais liberdade para manobrar sem prender-se a uma parte específica da faina. É eficiente quando exercida sobre indivíduos com elevada competência profissional e entusiasmadas com a carreira. O sucesso deste tipo de liderança é conseguir delegar atribuições sem perder o controle da situação, cabendo ao encarregado conduzir e instigar o grupo para alcançar os propósitos firmados.

### 2.3 Comandar

Após entender um pouco mais sobre os conceitos de chefiar e liderar pode-se, finalmente, definir o que é comandar.

No desempenho de suas funções, os mais antigos, normalmente, desempenham dois papéis funcionais, a saber: o de “chefe” e o de “condutor de homens”. Em relação ao primeiro papel, prevalece a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação, à qual passaremos a definir, genericamente, como

chefia. Com respeito ao segundo papel, identifica-se um estreito relacionamento com o atributo de líder. Neste contexto, fica ressaltada a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados. Caracterizados esses dois atributos do comandante, o de chefe e o de líder, pode-se afirmar que comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Sendo o exercício do comando um processo abrangente, a divisão ora apresentada será utilizada para efeito de uma melhor compreensão do tema em lide, pois chefia e liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013, p. 1).

Ou seja, comandar concatena os dois conceitos anteriores o de chefiar e o de comandar. Isto posto, é dever do comandante saber quando valer-se de cada um desses mecanismos. Então, salienta-se que comandar é exclusividade ao profissional da guerra, posto que em nenhuma outra profissão vê-se o uso dessa palavra para tratar das ações do líder.

### **3 DESAFIOS**

Comandar exige do dirigente uma série de habilidades e capacidades como uma boa expressão oral, boa aparência, atitudes exemplares, competência e conhecimento profissional, dentre outras. São tantas exigências atribuídas ao comandante que quase lhe é cobrado a perfeição, portanto é natural que não se observe as dificuldades pelas quais esse líder pode passar para exercer sua função.

De modo geral, muitas das expectativas impostas ao comando são inclusive contraditórias: “Humilde e pretencioso, diretivo e empoderador, visionário e prático, ótimo em ideias e em pessoas, treinador e controlador, inspirador, carismático, autêntico e regular.” (DINIZ, 2019).

Dessarte, neste capítulo serão exploradas as dificuldades que não só afetam diretamente a liderança, mas também ajudam a compreender o processo de seu exercício. Para isso, far-se-á uma análise detalhada dos possíveis desafios e como interferem no exercício da liderança. Primeiramente, separar-se-á o estudo em dois subcapítulos, os desafios internos e externos, e então subitens que destrincharão minuciosamente os empecilhos identificados.

#### **3.1 Internos**

Alguns dos desafios identificados para que o líder pudesse exercer sua liderança são na verdade oriundos dele próprio, ou seja, são pertinentes ao indivíduo como pessoa. Esses conflitos internos ao indivíduo podem levá-lo ao incorreto exercício de sua liderança. São eles os impulsos emotivos e os problemas particulares, que darão título aos subitens deste subcapítulo.

##### **3.1.1 IMPULSOS EMOTIVOS**

Exemplos não faltam para demonstrar os inúmeros decorrerres de atitudes adotadas por impulso. Então, é necessário ressaltar a importância que a ação por

instinto acarreta ao comandante, por exemplo, ao transmitir uma ordem, que posteriormente será considerada correta ou falha.

Em conversa com o CT Kormann (2023), este afirmou que quando estava no início de sua carreira ainda inexperiente passou por uma situação em que permitiu suas emoções, no calor de uma determinada situação, tomarem conta e acabou realizando uma decisão errada alegando que agiria de outra forma:

Em certa ocasião, um marinheiro a bordo estava com problemas psicológicos e não conseguia realizar suas funções. Por conseguinte, a mãe do militar enfermo tornou-se o ponto de contato com o mesmo. Apesar do que alegara o militar, houveram-se diversos relatos de outras praças que o avistaram na praia durante o horário em que deveria estar no efetivo serviço, que já faltara demasiadamente. Um dia quando compareceu a bordo acompanhado de sua mãe, foi conduzido a praça d'armas enquanto sua mãe o esperava em outro compartimento do navio. Durante a conversa com o marinheiro na praça d'armas, entreguei-lhe uma parte de ocorrência para que ele reconhecesse. Ao ler o conteúdo da parte de ocorrência o militar jogou em cima da mesa à sua frente e saiu correndo para fora do navio. Sua mãe descobrindo o que havia ocorrido começou a exaltar-se e insultar-me, devido a inexperiência retruquei-a. Hoje, com a maturidade que adquiri durante a carreira não faria dessa forma. (informação verbal)<sup>4</sup>

Entretanto, o fato de se omitir de suas responsabilidades de líder devido a insegurança em si mesmo, nos mais variados casos, já é um fator decisivo para um mau exercício da liderança, muitos subordinados afirmam que perderam a confiança em seus comandantes graças a demonstrações de incerteza do que fazer, por parte de seus líderes, no momento em que esperavam uma resposta imediata deles.

Portanto, a necessidade de transparecer calma ao invés de medo e nervosismo é primordial para manutenção da liderança. “O oficial não tem o direito de aparentar estar com medo ou não saber o que fazer em frente aos seus subordinados.” (informação verbal)<sup>5</sup>. É consenso entre aqueles que possuem experiência em lidar com subalternos, que é melhor decidir errado do que não decidir nada.

Em situações críticas é necessário que o comandante não se omita, mas sim decida. A frase a seguir resume bem o papel do líder quanto a tomada de decisão no momento em que há perigo:

---

<sup>4</sup> Fala do CT Rodrigo Kormann, Comandante da 5ª Companhia do Corpo de Aspirantes, em entrevista na Escola Naval, em 17 de maio de 2023.

<sup>5</sup> Fala do CT Rodrigo Kormann, Comandante da 5ª Companhia do Corpo de Aspirantes, em entrevista na Escola Naval, em 17 de maio de 2023.

É melhor liderar a partir da retaguarda e colocar outros à frente, especialmente quando estamos a celebrar uma vitória por algo de muito bom que aconteceu. Mas debes tomar a linha de frente quando há perigo. Desta forma as pessoas irão apreciar a tua liderança. (MANDELA, 2023?)

### 3.1.2 PROBLEMAS PARTICULARES

Eis neste subitem a maior questão deste trabalho, o quanto os dilemas pessoais podem interferir na liderança do indivíduo. Ademais, problemas tão triviais como um período conturbado no relacionamento amoroso, um ente querido enfermo, dificuldades financeiras, dentre vários outros contratempos pessoais podem reduzir a eficácia da liderança. Pensar que se deve deixar os problemas de cunho pessoal em casa e do trabalho na instituição de labuta é muito simples, entretanto a prática é muito mais complexa do que puramente jargões populares.

Baseado no trecho acima, é possível concluir que buscar exemplos práticos seria de fato impossível uma vez que muitos líderes para manter seu orgulho afirmariam que sempre conseguiram separar vida pessoal de suas funções laborais. Entretanto, na busca pela vivência prática, um oficial disposto a contribuir relatou que durante sua carreira houve momentos que alguns problemas particulares o tenham feito ter menor tolerância para lidar com seus subordinados nos dias em que enfrentava suas dificuldades particulares. (informação verbal)<sup>6</sup>

Em 2015, quando era assistente do Comandante da Marinha, que é uma faina que exige uma alta demanda no trabalho, ocorreu o nascimento do meu terceiro filho. Além disso, minha esposa e as outras duas crianças mais velhas adoeceram. Foi um período conturbado, em que precisava estar mais ausente de casa devido ao trabalho, entretanto, minha família também necessitava ainda mais da minha presença. Então, todo tempo livre que eu tinha era para auxiliá-los. Com o tempo, o cansaço físico e mental te alcança. Logo, apesar de continuar cumprindo meu trabalho, é evidente que todo meu capricho e esmero para tentar melhorar o clima organizacional foi afetado, uma vez que meus pensamentos estavam a todo instante preocupados com meus familiares. Por vezes, chegava a bordo tão cansado que não havia disposição para meus afazeres e, embora, estivesse menos tolerante devido a meus problemas pessoais jamais tratei um subordinado com ignorância. Desde a época da formação buscava o autoconhecimento e sempre estive atento a mecanismos para lidar com minhas emoções e mitigar os impactos negativos que elas poderiam causar na minha liderança. (informação verbal)<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Fala do CF (FN) Jonatha Sant'Anna, Encarregado da Formação dos Fuzileiros Navais na Escola Naval, em entrevista na Escola Naval, em 06 de junho de 2023.

<sup>7</sup> Fala do CF (FN) Jonatha Sant'Anna, Encarregado da Formação dos Fuzileiros Navais na Escola Naval, em entrevista na Escola Naval, em 06 de junho de 2023.

O extrato acima exemplifica no cotidiano como os problemas pessoais podem afetar a liderança, sobretudo atingindo, primeiramente, o emocional do líder. Além disso, serve ainda para alertar os leitores deste trabalho, que aquele indivíduo na posição de líder também é um ser humano e apesar da certa perfeição que se espera dele, o mesmo ainda enfrenta problemas como todos os outros. Isso quebra um pouco da mística de que o comandante, no caso das forças armadas, está muito longe da realidade de seus subordinados.

Baseado no relato do oficial entrevistado, pode-se aferir que se o líder está enfrentando graves desafios em sua vida particular, como problemas familiares, saúde debilitada, perdas ou outros eventos estressantes, é provável que fique emocionalmente abalado. Isso pode resultar em dificuldades para tomar decisões objetivas e lidar com conflitos de forma imparcial, o que pode comprometer a confiança dos seguidores. Ou até mesmo, podem levar a uma diminuição na disponibilidade e no envolvimento do líder.

Desta forma, alguém que está enfrentando uma crise pessoal, naturalmente tem sua atenção e energia direcionadas para solucionar essas problemáticas. Isso possivelmente acarreta em uma menor disponibilidade para a equipe, dificuldade em acompanhar o progresso dos projetos e uma diminuição na comunicação efetiva. Essa falta de engajamento pode minar a coesão da equipe e afetar negativamente a produtividade.

### **3.2 Externos**

Contudo, muitas das variáveis que influenciam em quaisquer circunstâncias na vida fogem ao controle das pessoas, não seria diferente no quesito liderança, por mais que se esteja motivado a inspirar seus subordinados, a situação e os próprios subordinados interferem diretamente no exercício de sua liderança.

Portanto, este item da monografia dividir-se-á em duas abordagens que são exteriores a pessoa na condição de líder, a primeira terá como foco uma situação peculiar as forças armadas, que é a guerra, e de que maneira se dá a condução da liderança nesses cenários. Já na segunda etapa, o cerne será voltado justamente aos subordinados.

Ademais, um dos mais relevantes aspectos na condução de homens que qualificam o comando como bem sucedido é a forma com que o condutor se comunica com seus subordinados. Deve-se liderar próximo da tropa, ou mais afastado, delegar ou centralizar funções. Enfim, esse fator primordial que é a comunicação será abordado mais adiante no segundo subitem que falará mais profundamente sobre os subordinados.

### 3.2.1 GUERRA

A guerra por si só é um fator estressor tanto no comando, quanto nos subordinados. Logo, é um grande desafio liderar homens sobre essas circunstâncias conflituosas. Para balizar este trabalho, a composição limitar-se-á ao nível de condução tático durante a guerra, visto que é a esfera em que se encontram os Segundos-Tenentes, primeiro posto após o período de formação, portanto o mais próximo da realidade dos Aspirantes.

O nível tático é responsável pelo emprego de frações de forças militares, organizadas, segundo características e capacidades próprias, para conquistar objetivos operacionais ou para cumprir missões específicas. (BRASIL, 2007, p. 170)

A tática compreende os conceitos e métodos empregados para o cumprimento de uma determinada missão, tanto em combate como também em outras operações militares sem contato imediato com o inimigo. Em linhas gerais, a tática visa à aplicação do poder de combate para derrotar uma força inimiga. Nesse sentido, encerra a arte e a ciência de vencer engajamentos e batalhas. Cumpre ressaltar que, no nível tático, constata-se certa dose de sobreposição entre táticas, procedimentos e técnicas. Portanto, deve ser observada a distinção de que o emprego tático requer julgamento e criatividade enquanto a aplicação de procedimentos e técnicas geralmente envolve rotinas repetitivas (EUA, 1997b, p. 30, apud DA, A., 2010).

É necessário ressaltar que quando inserido no calor do combate toda beleza das filosofias de liderança caem por terra e faz-se o uso exclusivo do modelo de liderança autocrático já explanado anteriormente, ou seja, o comandante faz-se valer do seu poder de chefia quase que plenamente, e o uso deste tipo de liderança pode muitas vezes levar suas guarnições/tropas à uma crise existencial da operação. É, portanto, um grande desafio para o líder manter o moral de seus subordinados nesses cenários.

No nível tático é comum a ocorrência de eventos inusitados, situações traumáticas e de emergência. Tais ocasiões exigem que o líder tenha compostura sob pressão, mantenha a capacidade de resolução de problemas e de executar ações decisivas. Nessas situações de alta pressão é exercida a chamada "liderança no limite", que acontece quando a obtenção de sucesso é duvidosa e a segurança de todos depende da tomada de ações efetivas por parte do líder. Quando o perigo está presente, o líder é obrigado a assumir ou compartilhar elevado grau de risco para catalisar os esforços do grupo sob sua liderança. A ocorrência de eventos críticos e perigosos é latente. Não obstante, líderes nesses níveis podem ser inexperientes em situações limite. Porém, na presença de tais situações, eles não têm a opção de falhar, pois as consequências de uma liderança deficiente podem ser desastrosas (CANADÁ, 2005b, p. 29; PERKINS, 2001). De acordo com as Forças Armadas canadenses, é possível identificar cinco maneiras principais dos líderes, nos níveis tático e operacional, aumentarem as chances do cumprimento efetivo e profissional de missões e tarefas: desenvolver as competências individuais e de equipe; construir a capacidade de resiliência individual e coletiva; instilar o etos militar; procurar alterar ou melhorar as condições impostas pela conjuntura para facilitar ou incrementar o desempenho; e buscar a excelência no cumprimento das tarefas, estabelecendo sistemática de monitorização adaptável e com capacidade de análise de experiências e lições aprendidas em prol da melhora do desempenho futuro (CANADÁ, 2005b, p. 29). (DA, A., 2010).

É nesse contexto que outro tópico ganha grande relevância, a liderança pelo exemplo. Dessarte, em uma situação como a guerra é natural que o ser humano sinta medo e não queira avançar ante o perigo para concluir alguma missão, é aqui onde pelo exemplo o líder possui o poder de arrastar seus subordinados.

Grandes exemplos podem ser citados para apoiar esse argumento como o exemplo do Capitão Witold Pilecki, um oficial polonês, que durante a Segunda Guerra Mundial, demonstrou liderança excepcional ao se voluntariar para ser aprisionado no campo de concentração de Auschwitz, onde organizou um movimento de resistência dentro do campo e coletou informações vitais sobre as atrocidades cometidas pelos nazistas. Sua coragem ao testemunhar e relatar os horrores de Auschwitz o tornou um herói, fornecendo informações cruciais para os Aliados.

Ou ainda, o exemplo do Sargento John Basilone, fuzileiro naval dos Estados Unidos na Batalha de Guadalcanal durante a Segunda Guerra Mundial, liderou pelo exemplo. Ele manteve sua posição contra fortes ataques japoneses, defendendo sua posição com coragem e determinação. Sua liderança inspirou seus companheiros de equipe a permanecerem firmes, e ele continuou a lutar mesmo após esgotar suas munições. Sua bravura e dedicação fizeram dele um modelo de liderança.



### 3.2.2 SUBORDINADOS

O trecho abaixo extraído do EMA-137 traduz a real missão de um líder quanto aos seus subordinados, entretanto, cumpri-la é um grande desafio.

Valores como a honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria, assim como todos os outros considerados vitais pela Marinha, devem ser praticados e transmitidos, permanentemente, pelo líder aos seus liderados. A tarefa de doutrinação visa a transmitir a sua correta hierarquização, priorizando-os em relação aos valores materiais, como o dinheiro, o poder e a satisfação pessoal. Este é o maior desafio a ser enfrentado por aquele que pretende exercer a liderança de um grupo. (EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, Estado-Maior da Armada da Marinha do Brasil, 2013).

A comunicação é essencial para liderar, e dominar essa arte é o que diferencia o líder bem sucedido, pois é a partir dela que o comandante consegue transmitir seus valores e ideias. Logo, especializar-se na arte da oratória é uma ótima pedida a quem deseja exercer excelentemente esse papel, pois por meio de um discurso é possível conduzir os mais diferentes tipos de pessoas a um mesmo objetivo. Além disso, tratar com dignidade e respeito seus subalternos faz com que os mesmos sejam mais receptivos ao líder.

Discursos e apresentações são feitos por apenas três motivos: para informar, para entreter ou para inspirar ação. Este último é de longe o motivo mais frequente, mais importante e mais desafiador. Para estimular a plateia a agir não é preciso ter sorte nem possuir um talento restrito a certos oradores. É necessária apenas uma habilidade que pode ser aprendida e dominada. (CARNEGIE, 2020)

Entretanto, somente se expressar bem oralmente não permite ao líder influenciar seus subordinados, uma série de habilidades se fazem necessárias, dentre elas a empatia.

Segundo Brené Brown (2012), empatia é sentir com as pessoas, de forma genuína. A empatia não nos exige concordar com o outro, ou mesmo entender suas emoções. Ela nos pede apenas que reconheçamos que suas emoções são válidas. Empatia é ouvir, e não tentar consertar. Ela não é uma conexão entre um curativo e uma ferida, mas sim uma ligação entre duas almas, apenas reconhecendo que existem emoções compartilhadas entre nós.

Quanto à empatia, ferramenta fundamental ao líder, auxilia em diversas questões, tais quais: a melhora da compreensão das necessidades da equipe, tomada de decisões centrada nas pessoas, criação de um ambiente de confiança mútua,

conquista de motivação e engajamento, resolução disputas de forma efetiva, desenvolvimento das carreiras dos subordinados de forma personalizada, redução de estresse e Burnout, incentivo a inovação e a criatividade na solução de tarefas.

Contudo, é da natureza humana agir em prol de seus próprios benefícios portanto muitas vezes o líder pode e deve se fazer valer de certos artifícios para conduzir seus liderados onde deseja. Agindo, de certa forma, com o viés do realismo Maquiavélico.

Vimos a importância de nos conectarmos com aquilo que nossos ouvintes realmente querem, não com aquilo que achamos que eles querem. Talvez essas motivações não sejam tão grandiosas quanto você gostaria, mas você precisa encontrar as pessoas onde elas estão para levá-las até onde elas deveriam estar. Grandes palestrantes sempre compreenderam esse princípio e o usaram em benefício próprio. Só oradores medíocres escolhem lutar contra a realidade da natureza humana. (CARNEGIE, 2020)

Outro fator crucial relacionado aos subordinados, de forma mais abrangente, que afeta diretamente como líder exercerá sua liderança é a cultura organizacional do ambiente em que estão inseridos. Como explicado no início deste trabalho, o ambiente militar desempenha papel de extrema importância na recepção das ordens do líder. A hierarquia e disciplina, pilares fundamentais dessas organizações, naturalmente, facilitam o processo de adaptação quanto a seguirem ordens, principalmente, pelo fato de desde o ingresso dos militares à carreira serem ensinados a cumprirem ordens e não questionar o mais antigo<sup>8</sup>, quase que incondicionalmente, algo pouco comum as instituições civis. Mas, até que ponto está cultura organizacional colabora com líder? Quando essa passa de auxiliadora a instrumento de abuso de autoridade por parte do líder, refúgio de responsabilidade do mesmo ou de seus subordinados.

Portanto, a maneira como os subordinados pensam, ainda mais, suas opiniões formadas sobre o líder são de suma importância para caracterizar o jeito que se portam diante das situações apresentadas a eles. Apoiando-se nessas habilidades o comandante consegue uma equipe que por iniciativa própria deseja somar no cumprimento da missão. Ainda, vale ressaltar que o moral dos liderados afeta diretamente suas reações ao líder podendo em certas ocasiões desobedecerem deliberadamente às ordens lhes dadas, daí a importância dos itens apresentados anteriormente, a comunicação e a empatia.

---

<sup>8</sup> Mais antigo é uma terminologia utilizada no meio militar para se referir a pessoa em posto/graduação maior que os demais militares presentes no local ou situação.

## 4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de inteligência mudou dramaticamente nas últimas décadas. Durante muito tempo, prevaleceu a crença de que a inteligência poder ser quantificada através de testes. No entanto, foi somente na década de 1980 que o psicólogo norte-americano Howard Gardner criou a teoria das inteligências múltiplas propondo uma mudança radical.

Gardner argumentou que mensurar a inteligência de uma pessoa com base apenas em testes era inadequado e que a avaliação da inteligência deveria levar em conta uma diversidade de habilidades. Ele questionou a ênfase na inteligência lógico-matemática como critérios, abrindo passagem para uma visão mais abrangente e holística.

De acordo com a teoria das inteligências múltiplas existem muitas formas de inteligência e cada forma tem um nível diferente em cada pessoa. Gardner argumentou que todas essas inteligências eram igualmente importantes e poderiam ser desenvolvidas. Ele identificou várias categorias de inteligência, incluindo linguística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpessoal, intrapessoal (aqui se encontra a Inteligência Emocional) e naturalista.

Uma das principais contribuições de Gardner foi a ideia de que cada indivíduo possui uma inteligência predominante, ou seja, uma área na qual demonstra um talento mais natural ou uma aptidão mais evidente. Isso trouxe uma perspectiva mais abrangente sobre as capacidades humanas e competências valiosas que tradicionalmente não eram reconhecidas pela medida padrão de inteligência.

Em resumo, a teoria das inteligências múltiplas de Howard Gardner revolucionou a compreensão tradicional da inteligência ao reconhecer a diversidade das capacidades humanas e ao desafiar a ideia de que a inteligência pode ser diminuída a uma única medida. Essa conjectura ampliou a compreensão de como os indivíduos podem demonstrar talentos e aptidões em diferentes áreas.

O ser humano possui apenas 20% (vinte por cento) de sua capacidade mental atrelada a razão e os 80% (oitenta por cento) restante está intimamente ligado às emoções. Dito isso, fica explícita a importância da busca incessante pelo

autocontrole, uma vez que, como visto no subcapítulo dos impulsos emotivos, a emoção pode comprometer diretamente o exercício da liderança. Portanto, segue um estudo sobre a inteligência emocional.

Hoje, a baixa autoestima e a depressão têm assolado um grande número de pessoas, principalmente nas faixas etárias dos 16 (dezesseis) aos 40 (quarenta) anos, isso se deve muito a globalização das mídias sociais e da internet. Em que muitos influenciadores digitais mostram fama, sucesso e corpos completamente estéticos fomentando aos seus seguidores o desejo de obter tudo isso. Entretanto, a maioria das pessoas não conseguem alcançar a “vida perfeita” que é divulgada, tornando-se frustrados por esse sentimento imediatista de sucesso, até ficarem em condições de enfermidade psicológica.

A fim de mitigar os efeitos provenientes do imediatismo, comum a sociedade contemporânea, eleva-se a relevância da Inteligência Emocional. O trecho abaixo, aborda exatamente da aplicação da Inteligência Emocional. “A pessoa dotada de autocontenção é capaz de pensar em todas as consequências em potencial do que está prestes a fazer e assumir a responsabilidade por suas palavras e atos.” (GOLEMAN, 2011). Mas, para alcançar a autocontenção é preciso antes ser capaz de detectar e compreender em si mesmo as emoções pelas quais está sendo refém.

A inteligência emocional aborda uma ampla gama de aspectos relacionados à gestão das emoções, levando em consideração o contexto no qual um indivíduo reconhece, percebe, utiliza e também controla suas emoções próprias e as das outros (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak e Gross, 2015).

A literatura apresenta diversos modelos de inteligência emocional, por exemplo, Boyatzis, Goleman e Rhee, 2002; Mayer et al., 2012; Petrides e Furnham, 2003. Embora haja variações em suas dimensões, a essência da inteligência emocional está relacionada a habilidades ou competências emocionais que englobam a identificação, utilização, compreensão e regulação das emoções, visando facilitar o processamento emocional. Isso foi originalmente descrito por Mayer e Salovey na metade da década de 1990 (Brasseur, Grégoire, Bourdu e Mikolajczak, 2013).

Da Inteligência Emocional compreende-se quatro habilidades:

No modelo de Mayer et al. (2012) são quatro as competências da IE em relação a si mesmo e aos outros: percepção ou identificação das emoções;

uso das emoções; compreensão das emoções; e manejo/controle/regulação das emoções. A primeira envolve três capacidades: a de identificar as emoções em si e nos outros a partir da voz, da expressão facial, a de expressar-se emocionalmente de modo claro e adequado, e a de detectar a autenticidade das expressões emocionais (Côté, 2014). A segunda competência se refere à capacidade de a pessoa fazer uso das informações emocionais sobre si e os demais com o intuito de melhorar seus processos cognitivos e atuar de modo mais efetivo no contexto ou situação. A terceira competência denominada compreensão das emoções, refere-se à capacidade de entender as modulações emocionais em virtude das situações em que elas se manifestam. O foco é na congruência entre manifestação e expressão emocional e a exigência da situação. A quarta e última competência diz respeito ao controle, regulação e manejo emocional. Trata-se da competência mais fortemente implicada na IE, pois revela a capacidade para modificar as emoções internas e influenciar positivamente as emoções e sentimentos alheios. (DEBIASI, 2015)

Ao dominar essas quatro competências o líder é capaz de conduzir de forma excepcional seus liderados, pois consegue lidar com seus sentimentos sem permitir influenciar negativamente o exercício de sua liderança. Ademais, ainda consegue prever certas reações de seus liderados e se contrapor as que porventura levariam sua equipe a eventuais fracassos quando em cumprimento de missões.

Portanto, é essencial ao comandante dominar esse assunto visando autoconhecimento para subjugar os próprios sentimentos na hora em que precisar lidar com seus problemas pessoais, estiver em situação de emergência e seus impulsos/instintos se exaltarem para não se precipitar em suas decisões levando suas frações ao desespero como descrito no subtópico 3.1.1 “impulsos emotivos”.

## 5 CONCLUSÃO

Após enumeração e análise dos principais desafios para o exercício da liderança, pode-se concatenar as ideias dos três primeiros capítulos ao quarto e como proposto ao início deste trabalho constatar possíveis aplicações da inteligência emocional em conjunto com as teorias de liderança apresentadas na Escola Naval para melhorar o exercício de sua liderança.

Ao fim da pesquisa foi constatado que não há de forma alguma, maior impacto por parte dos fatores internos ou externos ao líder, ambos têm papel relevante na mesma medida e negligenciar qualquer dos dois seria catastrófico para o exercício de sua liderança. Pois, enquanto desenrolava-se a pesquisa, exemplos práticos de sucesso e fracassos quanto à liderança envolvendo os desafios aqui abordados não se extinguiram.

Outro ponto em que um enfoque é válido, é a influência da cultura organizacional militar no exercício da liderança, visando não cair nas ciladas impostas por essa cultura, apresentadas anteriormente, é dever individual atentar-se para suas ações, cabendo ao comandante exercer de acordo com o momento, algum tipo de liderança explicitada no capítulo 2 (dois), restando ainda em situações específicas uma abordagem servidora<sup>9</sup> e ter pensamentos como os encontrados no livro de James C. Hunter (2004): “Nunca devemos tratar as pessoas da maneira que não gostaríamos de ser tratados.” e “Amar aos outros, doar-nos e liderar com autoridade nos forçam a quebrar nossos muros de egoísmo e ir ao encontro das pessoas.”

Por meio dos pensamentos supracitados, é possível alcançar seus subordinados com maior facilidade por desenvolver um dos aspectos desafiantes na liderança que é a recepção por parte de seus liderados como tratada no subtópico 3.2.2 “subordinados”.

Contudo, a relevância do estudo de liderança nas escolas de formação é reforçada nessa pesquisa, visto que somado a Inteligência Emocional agrega ao futuro líder a compreensão de diversas maneiras para lidar com seus subordinados e

---

<sup>9</sup> Não abordada no capítulo 2 (dois), liderança servidora é um conceito abordado pela primeira vez por Robert K. Greenleaf, onde defendeu que o papel fundamental do líder é servir aos outros, colocando as necessidades e o crescimento de seus seguidores em primeiro lugar.

consigo mesmo, permitindo a ele solucionar os desafios identificados nessa pesquisa: impulsos emotivos, problemas particulares, guerra e subordinados. Neste contexto, a importância da Inteligência Emocional destaca-se, principalmente, nos desafios impostos pelos fatores internos.

Assim sendo, evidencia-se a importância desse trabalho para mostrar/relembrar aos futuros e atuais líderes a influência que suas ações tem perante seus liderados e o diferencial de entender o que pode ser feito para liderar de uma forma melhor transformando a si mesmo e aos subordinados em melhores militares e cidadãos brasileiros.

Afinal, liderança é persuadir e:

Na arte da persuasão, encontramos a habilidade de moldar ideias e inspirar ações. No entanto, com esse poder vem uma responsabilidade profunda. Devemos nos perguntar: o que estamos buscando alcançar ao persuadir? Estamos impulsionando mudanças positivas, compartilhando conhecimento valioso ou promovendo um entendimento mútuo? Ou estamos manipulando, enganando e explorando as vulnerabilidades dos outros? (Autor desconhecido)

Por fim, este trabalho deixa espaço para outras relevantes pesquisas no campo da Inteligência Emocional e suas aplicações, excepcionalmente, no que tange ao exercício do comando. Além disso, também abre espaço para um grande aprofundamento na área da psicologia e liderança com o propósito de contribuir para melhores tomadas de decisões por parte dos líderes.

## REFERÊNCIAS

DA, A. LIDERANÇA PARA OS OFICIAIS; DO BRASIL, MARINHA. ESCOLA DE GUERRA NAVAL–COPPEAD UFRJ, 2010. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br.egn/files/004%20CMG%20LISBOA.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2023.

BERGAMINI, Cecília W. O Líder Eficaz. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

BRASIL. Marinha. EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Glossário das Forças Armadas. 4. ed. Brasília: Estado-Maior de Defesa, 2007.

Bresseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence: Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fit Dimensions of Emotional Competence Theory. PLOS ONE, 8, 1-8. doi:10.1371/journal.pone.0062635.

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. NASCENTE, 2023.

CARNEGIE, Dale. Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas – Bolso. 53ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2016.

CARNEGIE, Dale. Como Falar em Público e Encantar as Pessoas – 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2020.

Cerimônias e Festividades. Escola Naval, Marinha do Brasil. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/en/node/26>. Acesso em: 22 out. 2022.

DINIZ, Wilson. Mito: O líder perfeito. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/mito-o-l%C3%ADder-perfeito-wilson-diniz>. Acesso em: 11 mai. 2023.

DEBIASI, Gisele Alberton. Inteligência Emocional, Regulação das Emoções e Bem-Estar no Trabalho. 102 f. Dissertação – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Marine Corps. MCDP 1 Warfighting. Washington: Headquarters U.S. Marine Corps, 1997b. Disponível em: Acesso em: 13 dez. 2008.



GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011.

HUNTER, James C. O monge e o executivo – 21ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

\_\_\_\_\_. Leadership in the Canadian Forces (Doctrine). Ontario: Canadian Forces Leadership Institute, 2005b. Disponível em: Acesso em: 13 mar. 2010.

OLIVEIRA, Andréa. Confira as diferenças entre chefiar e liderar. [S. l.]: Aprenda Fácil Editora, [2022?]. Disponível em: <https://www.afe.com.br/artigos/confira-as-diferencas-entre-chefiar-e-liderar>. Acesso em: 20 out. 2022.

Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Making the Most of Our Emotions: Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions. *frontiers.Psychology*, 1-78. doi:10.3389/fpsyg.2015.00160.

PERKINS, D. Liderança no Limite. São Paulo: Makron, 2001. 266 p.