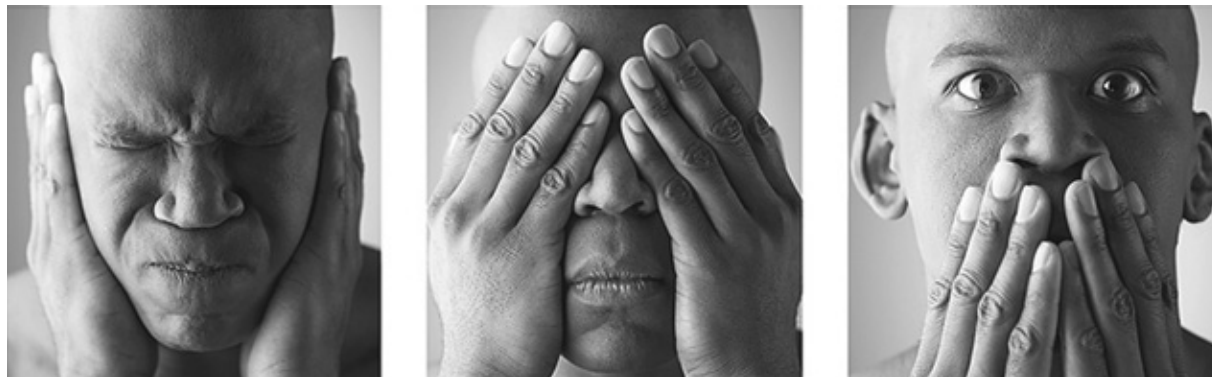


# A Inteligência Emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

Tenente-Coronel Gerald F. Sewell, Exército dos EUA, Reformado



*A inteligência emocional é a capacidade para reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, para motivar-nos e para administrar bem as emoções em nós mesmos e em nossos relacionamentos.*

—Daniel Goleman em *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995

*De um modo geral, a inteligência emocional trata das dimensões emocional, pessoal, social e de sobrevivência da inteligência, que são, muitas vezes, mais importantes para o funcionamento diário do que os aspectos cognitivos mais tradicionais da inteligência. A inteligência emocional se refere a entender a si mesmo e aos outros, relacionar-se com as pessoas e enfrentar e adaptar-se ao ambiente imediato para ser mais bem-sucedido em lidar com exigências do ambiente.*

—Reuven BarOn, Ph.D., em *BarOn EQ-I Technical Manual*, 2004.

**E**XISTE UMA FUNÇÃO para a inteligência emocional na liderança do Exército dos EUA? A liderança militar é incompatível com o conceito de inteligência emocional? A inteligência emocional é flexível demais? Os líderes do Exército são duros demais? A liderança no Exército é mecânica demais, com base no fato de ser desenvolvida por meio da instrução em estilos de liderança e processos de gestão e do estudo das técnicas dos grandes líderes militares? Existe a necessidade de os líderes militares possuírem inteligência emocional? A

resposta à última dessas perguntas é um sonoro “sim”! O elemento mais valioso em desenvolver e manter relacionamentos de sucesso, individuais ou de equipe, é a inteligência emocional.

## Definição de Liderança do Exército

A liderança do Exército é mais que diagramas de jogadas de ataque e defesa, que programas de desenvolvimento de liderança estruturados sem emoção, que o estudo e análise da liderança ou que a motivação coercitiva. Segundo o

---

*Gerald F. Sewell é professor adjunto de Liderança Militar na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas. Trabalha no Departamento de Comando e Liderança e está envolvido no esforço de integrar*

*a autoconsciência no currículo de liderança. É bacharel pela Bowie State College e mestre pela George Washington University. Serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos Estados Unidos e no exterior.*

manual doutrinário sobre liderança, o Manual de Campanha *FM 6-22*, a liderança do Exército é o “processo de influenciar as pessoas com o fornecimento de um propósito, direção e motivação, ao mesmo tempo em que se atua para cumprir a missão e melhorar a organização”.<sup>1</sup> O que falta na definição e no manual é uma ênfase holística no lado emocional da liderança, não no sentido do líder ultra-agitado, que gosta de socar a mesa ou gritar com os novos recrutas, ou do líder sentimental, considerado tabu, mas sim de líderes conscientes das próprias emoções e como elas afetam os que estão à sua volta ao executarem as missões e tarefas diárias que lhes são atribuídas. Segundo o psicólogo e autor Daniel Goleman, para obter êxito, um líder deve exercitar e estar consciente de suas emoções e como sua competência emocional influencia a forma como ele lidera e afeta seus seguidores.<sup>2</sup>

O *FM 6-22* descreve os atributos e as competências exigidas dos líderes do Exército. Mas quem compõe o corpo de líderes do Exército? O *FM 6-22* afirma que um líder do Exército é alguém que, em virtude do papel assumido ou da responsabilidade que lhe foi atribuída, inspira e influencia as pessoas de modo que elas cumpram as metas organizacionais. Os líderes

---

***...uma pessoa pode ter um treinamento de primeira categoria, uma mente incisiva e um suprimento inesgotável de boas ideias, mas, mesmo assim, não se tornar um bom líder.***

do Exército motivam as pessoas dentro e fora da cadeia de comando a executar ações, concentrar o pensamento e moldar as decisões para o bem maior da organização.<sup>3</sup> A ideia que o público em geral faz de um líder do Exército consiste ou no velho graduado ríspido, ou no oficial carismático que lidera as tropas na batalha, ou ainda no general condecorado que profere um discurso

inspirador. Contudo, com base na definição do Exército, seus líderes são pessoas que cumprem as responsabilidades que dela constam, isto é, soldados, civis, graduados, oficiais especialistas e oficiais de carreira; de fato, todo o pessoal no sistema do Exército. O Exército reconhece que todos têm a capacidade e o potencial para ser um líder. Todos os líderes do Exército podem beneficiar-se de uma maior compreensão de suas emoções e das emoções dos outros.

### **Inteligência Emocional: Um Breve Histórico**

A inteligência emocional está longe de ser um novo campo de estudo. Baseia-se em uma longa história de pesquisa e teoria nos campos da psicologia, inteligência humana e ciências sociais. Em seu livro *Frames of Mind* (“Estruturas da Mente”), publicado em 1983, o psicólogo Howard Gardner, da Universidade Harvard, indica que a origem do estudo do lado emocional da inteligência remonta ao início do século XIX, aos estudos de Franz Joseph Gall e seu assistente, Johann Spurzheim, que identificaram a presença de três faculdades afetivas no cérebro: a reverência, a autoestima e os poderes de reflexão.<sup>4</sup> O Dr. Reuven BarOn, autor e criador do Inventário do Quociente Emocional, identifica David Wechsler e seus estudos sobre “os aspectos não intelectivos da inteligência geral” conduzidos em 1940 como a base para o estudo da inteligência emocional.<sup>5</sup> Alguns dos trabalhos pioneiros mais notáveis na área foram realizados por Gardner. Em *Frames of Mind*, Gardner propunha que não havia apenas um tipo de quociente de inteligência (QI) que levava ao sucesso na vida, mas uma ampla gama de inteligências e pelo menos quatro variedades de inteligência interpessoal.<sup>6</sup> Gardner escreve sobre dois tipos de *inteligência pessoal* que lidam com as emoções. Fala da inteligência intrapessoal, que são os aspectos internos de uma pessoa, e da inteligência interpessoal, que se volta para fora em direção a outros indivíduos.<sup>7</sup> O trabalho pioneiro de Gardner foi aprofundado pelo psicólogo Peter Salovey, da Universidade Yale. Seu conceito de inteligência emocional incluía avaliar as emoções em si próprio e nos outros, ajustando-as e utilizando-as de modos adaptáveis.<sup>8</sup> Elas foram identificadas e descritas em seu estudo de 1990, conduzido com um colega,

Peter Mayer. O termo inteligência emocional também foi introduzido nesse estudo.<sup>9</sup>

O psicólogo Daniel Goleman popularizou a inteligência emocional com seu livro histórico de mesmo nome, que se tornou uma expressão corriqueira, assim como um campo de estudo digno de consideração nas comunidades empresarial,

---

## ***A autoconsciência é relevante para as operações contemporâneas que exigem sensibilidade cultural...***

acadêmica e de ciências sociais. Goleman desenvolveu sua teoria sobre a inteligência emocional com base em pesquisas em mais de 200 organizações, explicando que, sem ela, uma pessoa pode ter um treinamento de primeira categoria, uma mente incisiva e um suprimento inesgotável de boas ideias, mas, mesmo assim, não se tornar um bom líder.<sup>10</sup> Respalado por sua pesquisa, Goleman sustentava que, apesar de sua inteligência cognitiva e tino comercial, executivos e gerentes não poderiam ter conquistado um alto grau de sucesso se não possuísem inteligência emocional.<sup>11</sup> Em seus estudos e teorias iniciais, baseados nas descobertas de Salovey e Mayer, Goleman adotou um modelo de cinco dimensões, que ele modificou posteriormente para quatro.<sup>12</sup>

Embora seja reconhecido como um dos principais expoentes da comunidade de inteligência emocional, o conceito de Goleman não é o único modelo ou visão definitiva sobre ela. O modelo de BarOn apresenta cinco dimensões da inteligência emocional, com 15 escalas. Ambos os conceitos se alinham com o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército.

### **A Inteligência Emocional na Doutrina de Liderança do Exército dos EUA**

O Exército dos EUA reconhece há muito que o seu êxito depende do seu pessoal. A velha máxima do Exército é “A missão em primeiro lugar. As pessoas sempre.” Isso não é só retórica. O Exército gasta um tempo enorme enfatizando

a importância dos relacionamentos entre líderes e seguidores, trabalho em equipe, espírito de profissionalismo e clima organizacional. Cada uma dessas questões requer a inclusão holística de componentes da inteligência emocional na doutrina e no treinamento e materiais sobre liderança.

O *FM 6-22* não restringe sua discussão dos aspectos emocionais da liderança ao Modelo de Requisitos de Liderança. Títulos de parágrafos que soam como competências da inteligência emocional aparecem por todo o manual. Os parágrafos tratam da autoconsciência do soldado e do líder, dos *fatores emocionais* [ênfase do autor] da liderança (autocontrole, estabilidade e equilíbrio), assim como do tato interpessoal, adaptabilidade e discernimento.<sup>13</sup>

A atual doutrina de liderança do Exército promove líderes autoconscientes, adaptáveis, flexíveis e ágeis. Cada um desses elementos é uma competência da inteligência emocional. A doutrina de liderança do Exército descreve seus líderes como sendo autoconscientes e inovadores e identifica a importância da autoconsciência: “A autoconsciência tem o potencial de ajudar todos os líderes a se tornarem mais bem adaptados e mais eficazes. A autoconsciência é relevante para as operações contemporâneas que exigem sensibilidade cultural e para a adaptabilidade do líder à inevitável mudança no ambiente.”<sup>14</sup> Goleman identifica a autoconsciência como a base para a inteligência emocional.<sup>15</sup>

Faltam três elementos no *FM 6-22*:

- Não reconhece os atributos e as competências como elementos emocionais, sugerindo assim que são habilidades técnicas.
- Não discute a importância de compreender e aplicar os aspectos emocionais da liderança.
- Não discute como desenvolver as habilidades necessárias para empregar as diversas facetas das emoções com sucesso.

Tais medidas aperfeiçoarão os manuais de liderança e serão uma valiosa contribuição para que os líderes do Exército se tornem emocionalmente inteligentes e mais eficazes.

Em junho de 2008, o Exército publicou seu estudo sobre a Dimensão Humana em Todo o Espectro de Operações (*Human Dimension in Full Spectrum Operations, 2015-2024*). Apesar do título, o manual não discute os aspectos emocionais

dos soldados e líderes em tempos de paz ou em combate, quando as habilidades emocionais promovidas pela inteligência emocional são especialmente importantes para se entender como os soldados reagem e como desenvolvem resistência. O livrete identifica a dimensão humana como os componentes moral, cognitivo e físico para recrutar, preparar e empregar o Exército em todo o espectro de operações.<sup>16</sup> Contudo, o livrete aborda diversos aspectos da inteligência emocional. Identifica a necessidade de autoconsciência do líder e do reconhecimento dessa característica nos outros. O estudo também identifica o processo de socialização do soldado para com o líder e do líder para com o soldado, sendo ambos elementos da inteligência emocional e da necessidade individual de desenvolver um conceito amplo de consciência social.<sup>17</sup> Identificar esses elementos como sendo importantes para a dimensão humana é um importante primeiro passo.<sup>18</sup>

O próximo passo deve proporcionar uma aplicação holística desses elementos e de outros dentro da categoria da inteligência emocional. O estudo continua a abordagem mais geral do *FM 6-22* ao tratar dos aspectos emocionais dos soldados e líderes. O livrete de dez capítulos do

Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) menciona de leve a autoconsciência e a empatia no capítulo 9, no qual discute os requisitos e responsabilidades da liderança. Infelizmente, a discussão do Exército sobre a dimensão humana não aborda nem se destina a abordar a pessoa como um todo; em vez disso, baseia-se em uma visão holística de como os seres humanos funcionam em um sistema. Entre esses sistemas estão o ambiente, a cultura, a comunidade, a política e a sociedade.<sup>19</sup> O livrete segue o *FM 6-22* no que diz respeito ao impacto da liderança na dimensão humana, afirmando: “A liderança se entrelaça com esse conceito tanto de forma explícita quanto implícita. O Manual de Campanha *FM 6-22* descreve a liderança em detalhe e a partir de várias perspectivas. Em vez de reformular essa informação, esse capítulo presume que a essência da liderança é imutável e que as características que o Exército quer desenvolver nos líderes de todos os escalões não mudará de forma significativa.”<sup>20</sup> Identificadas no *FM 6-22* como atributos e competências, as características são os elementos que contêm a chave para utilizar a inteligência emocional na doutrina de liderança do Exército.

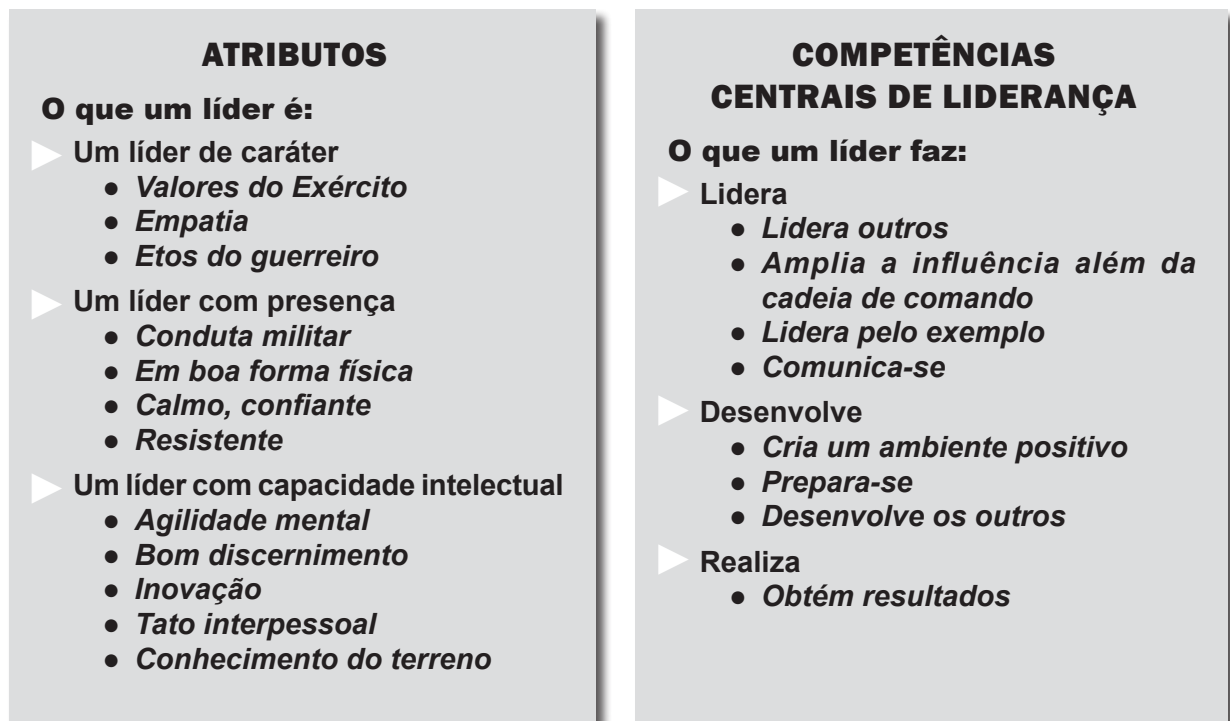


Figura 1. Modelo de Requisitos de Liderança do Manual de Campanha *FM 6-22*.

## Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

No *FM 6-22*, o Exército define, delinea e descreve sua doutrina de liderança. A base dessa filosofia é destacada no Modelo de Requisitos de Liderança do Exército, que identifica os atributos e competências necessários para os líderes de sucesso. Os atributos e competências são paralelos aos conceitos de inteligência emocional de Goleman e BarOn.

Revisado e publicado em outubro de 2006, o *FM 6-22* dá uma guinada em relação à base histórica da liderança do Exército, as características que descrevem o que um líder do Exército precisa “ser, saber e fazer”. Embora continue a definir implicitamente seus líderes com base em “ser” (características e atributos que um líder deve ter), “saber” (habilidades e conhecimentos que eles precisam possuir e desenvolver) e “fazer” (como eles, por sua

vez, atuam com esses atributos, habilidades e conhecimentos), o Exército não enfatiza mais esses termos. Na versão de 2006, o Exército determinou que era mais importante colocar a ênfase doutrinária nos aspectos intangíveis do líder, no sentido dos atributos e das habilidades de liderança constantes das competências que um líder deve ter. Os especialistas da área no Exército desenvolveram um Modelo de Requisitos de Liderança concebido com base nos atributos de liderança, o novo “ser e saber” conjugado, e nas competências de liderança, o novo “fazer” (consulte a Figura 1).

O *FM 6-22* observa que os componentes básicos do modelo se concentram no que um líder é e no que um líder faz. O caráter, presença e intelecto do líder o capacitam a dominar as competências centrais de liderança por meio do aprendizado contínuo. A aplicação equilibrada dos requisitos essenciais de liderança capacita o líder

COMPETÊNCIA PESSOAL		COMPETÊNCIA SOCIAL	
Autoconsciência	Autogestão	Consciência Social	Gestão de relacionamentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autoconsciência emocional</li> <li>Autoconsciência</li> <li>– Autoavaliação</li> <li>Prepara-se</li> <li>– Autoconfiança</li> <li>Calmo, confiante</li> <li>Etos do guerreiro</li> <li>Conhecimento do terreno</li> <li>Conduta militar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autocontrole emocional</li> <li>– Transparência</li> <li>– Adaptabilidade</li> <li>Resistente</li> <li>Agilidade mental</li> <li>– Realização</li> <li>– Iniciativa</li> <li>Inovação</li> <li>– Otimismo</li> <li>Cria um ambiente positivo</li> <li>Em boa forma física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consciência Organizacional</li> <li>Valores do Exército</li> <li>– Serviço</li> <li>– Empatia</li> <li>Empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderança inspiradora</li> <li>Lidera pelo exemplo</li> <li>– Influência</li> <li>Amplia a influência</li> <li>Lidera outros</li> <li>Comunica</li> <li>– Desenvolve os outros</li> <li>Desenvolve líderes</li> <li>– Catalisador da mudança</li> <li>Cria um ambiente positivo</li> <li>– Gestão de conflitos</li> <li>Tato interpessoal</li> <li>Bom discernimento</li> <li>– Colaboração/trabalho de equipe</li> <li>Obtém resultados</li> </ul>

Figura 2. Modelo de Requisitos de Liderança e Interseção com o Modelo de Goleman

do Exército a desenvolver organizações coesas e de alto desempenho, capazes de projetar e apoiar o poder terrestre com eficácia. Também cria um clima organizacional positivo, possibilitando o aprendizado individual e de equipe, e a empatia com todos os membros de equipe, soldados, civis e seus familiares.<sup>21</sup>

---

**Se estudarem e aplicarem a inteligência emocional, os líderes do Exército serão mais eficazes e bem-sucedidos em construir organizações e equipes fortes.**

Os elementos da inteligência emocional são inerentes a cada um dos atributos (o que um líder do Exército é) e das competências (o que um líder do Exército faz). Os atributos e as competências são compatíveis com o modelo de Goleman e se encaixam perfeitamente nas dimensões da inteligência emocional.

### Interseção entre Modelos

Os doze atributos do líder do Exército se alinham com as dimensões de Goleman, passando pelas áreas de competência pessoal e social. Sete dos doze atributos se encaixam perfeitamente na área de competência pessoal, já que dizem respeito especificamente a características pessoais do líder individual e ao que um líder precisa ser (consulte a Figura 2). As oito competências de liderança se encaixam nos dois lados do gráfico, e cada uma delas se enquadra na dimensão de gestão de relacionamentos, já que incluem estabelecer relacionamentos e lidar com os outros. A comparação demonstra que os aspectos emocionais dos atributos e competências de liderança se correlacionam com as competências da inteligência emocional do modelo de Goleman.

A inteligência emocional diz respeito a entender as próprias emoções e as emoções dos outros para tornar-se uma pessoa mais bem-sucedida. Os atributos e competências de liderança ajudam

o líder a aprimorar-se a partir da compreensão de si mesmo e dos outros, assim como de seus relacionamentos com outros ao liderar pessoas e organizações. Os programas de desenvolvimento de liderança do Exército beneficiarão muito seus líderes ao colocar mais ênfase nos aspectos de inteligência emocional da liderança.

### Não é uma Contradição

O Exército, em seu atual marco de liderança, não aborda de forma holística a importância do lado emocional da liderança. Apesar disso, os atributos e competências de liderança demonstram a importância da inteligência emocional para os líderes do Exército. O relacionamento entre os elementos de inteligência emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército é claro: há aspectos emocionais inerentes aos atributos e competências, que levam à liderança eficaz quando compreendidos e empregados. O próximo passo para o Exército é incorporar a inteligência emocional em seus programas de desenvolvimento de líderes e soldados. Se estudarem e aplicarem a inteligência emocional, os líderes do Exército serão mais eficazes e bem-sucedidos em construir organizações e equipes fortes.**MR**

---

### REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] October 2006), pp. 1-2.
2. GOLEMAN, Daniel. "What Makes a Leader", *Harvard Business Review* (November-December 1998): pp. 93-102.
3. FM 6-22, 1-2.
4. GARDNER, Howard. *Frames of Mind* (New York: Basic Books Inc., 1983), p. 12.
5. BARON, Reuven. *BarOn Emotional Quotient Inventory; Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
6. GARDNER, p. 239.
7. Ibid.
8. SALOVEY, Peter; MAYER, John D. *Emotional Intelligence* (New York: Baywood Publishing Company, Inc., 1990), p. 189, p. 190.
9. SALOVEY e MAYER, p. 185.
10. GOLEMAN.
11. Ibid.
12. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *Primal Leadership* (Boston, MA: Harvard Business School, 2002), p. 38.
13. FM 6-22, 6-4.
14. Ibid, 8-8.
15. GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, p. 30.
16. Ibid, iii.
17. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE (TRADOC) PAMPHLET 525-3-7-01, *Human Dimension in the Future 2015-2024* (Washington, DC: GPO, 2008), p. 9.
18. Ibid., p. 16.
19. Definição de dimensão humana da Associação do Exército dos Estados Unidos (*Association of the United States Army — AUSA*), disponível em: <<http://www.army.mil/-news/2008/10/09/13197-human-dimension-defined-at-ausa/>> (7 de março de 2009).
20. TRADOC Pam 525-3-7.
21. FM 6-22, 2-4.