

SAMUEL COSTA

O MESTRE DE MÚSICA
E A
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



A Arte de Chefiar e Liderar



SAMUEL COSTA

O MESTRE DE MÚSICA
E A
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



A Arte de Chefiar e Liderar

Trazendo a liderança para o universo da música, neste livro, abordaremos o papel do mestre de música, que chefia e lidera um conjunto de músicos.



Rio de Janeiro – 2024

Copyright © 2024 por EDITORA SILVACOSTA

Todos os direitos para a língua portuguesa reservados à EDITORA SILVACOSTA. A reprodução desta obra, no todo ou em parte, por qualquer meio, sem autorização expressa e por escrito da EDITORA SILVACOSTA, sujeitará o infrator nos termos da lei nº 6.895, de 17/12/1980, à penalidade prevista nos artigos 184 e 186 do Código Penal, a saber: reclusão de um a quatro anos.

AUTOR

Samuel da Silva Costa

REVISÃO DE TEXTO

Kelly Cristiane Ibrahim

CONSULTORIA DE MÚSICA

Cap Músico R1 Rubens Braga de Lima

1º Ten Músico Paulo Silva

St Músico Lamir Costa Martins

CONSULTORIA DE PSICOLOGIA

Rubens Braga de Lima – Psicólogo

1º Ten QCO Psicóloga Patrícia R. Siqueira

PROJETO GRÁFICO E CAPA

Vanderli Mendonça de Amorim

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

Costa, Samuel da Silva
O mestre de música e a inteligência emocional : a
arte de chefiar e liderar / Samuel da Silva Costa. —
Rio de Janeiro : Editora Silvacosta Publicações de
Livros, 2024 .

Bibliografia .
ISBN 978-65-992081-2-6

1. Inteligência Emocional 2. Liderança 3. Música - Estudo e ensino
4. Músicos I. Título.

24-199136

CDD 152.4

Índice para catálogo sistemático:

1. Inteligência emocional : Psicologia aplicada 152.4
Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

EDITORA SILVA COSTA PUBLICAÇÕES DE LIVROS LTDA

Rua Adjar de Azevedo, 251 - Parque Anchieta

Cep 21625-010 - Rio e janeiro - RJ

Home Page: <http://www.editorasilvacosta.com.br>

E-mail: editora@editorasilvacosta.com.br

WhatsApp: 21 98789-6909

Sobre o Autor

Samuel da Silva Costa, bacharel e licenciado em Psicologia pela Universidade Gama Filho, no Rio de Janeiro, e pós-graduado e especialista em Neuropsicologia pela Escola de Pós-graduação da Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro. cursou extensão em Neurociência e Psicanálise na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Estudou Teoria Musical e Trompa de Harmonia no Instituto Villa-Lobos de música. É autor da letra e da melodia da Canção do Centro de Psicologia Aplicada do Exército.

Outras obras do autor



Sumário

| | | | |
|-----------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------|
| 1 – MESTRE DE MÚSICA | 6 | 3 – PSICOLOGIA MILITAR | 37 |
| 1.1 – Arte musical | 6 | 3.1 – Teoria do grande homem | 37 |
| 1.2 – Ensino de música | 6 | 3.2 – Teoria dos traços | 38 |
| 1.3 – Música no Exército | 9 | 3.3 – Personalidade do líder | 39 |
| 1.4 – Banda de música | 9 | 3.4 – Pesquisa no campo da liderança | 40 |
| 1.5 – Motivação e incentivo | 10 | 3.4.1 – Autocrática | 40 |
| 1.6 – Competência | 11 | 3.4.2 – Democrática | 41 |
| 1.7 – Inteligência musical | 12 | 3.4.3 – Liberal | 42 |
| 1.8 – Referências bibliográficas | 13 | 3.5 – Maturidade para liderar | 42 |
| EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO | 14 | 3.6 – Inteligência emocional | 44 |
| 2 – RELAÇÕES HUMANAS | 18 | 3.6.1 – Autoconsciência | 45 |
| 2.1 – O Ser Humano | 18 | 3.6.2 – Autogestão | 45 |
| 2.2 – Psicologia | 19 | 3.6.3 – Empatia | 46 |
| 2.2.1 – Psicologia Organizacional | 19 | 3.6.4 – Habilidade social | 47 |
| 2.2.2 – Estudo de Hawthorne | 23 | 3.7 – Modelagem de competências | 47 |
| 2.3 – Comunicação | 23 | 3.8 – Estilos de liderança | 48 |
| 2.3.1 – Linguagem verbal | 24 | 3.8.1 – Democrática | 48 |
| 2.3.2 – Linguagem não verbal | 24 | 3.8.2 – Coercivo | 49 |
| 2.3.3 – Comunicação volitiva | 26 | 3.8.3 – Autoritário | 50 |
| 2.3.4 – Caráter da comunicação | 26 | 3.8.4 – Afiliativo(a) | 51 |
| 2.4 – Estatuto dos Militares | 27 | 3.8.5 – Coach | 52 |
| 2.4.1 – Hierarquia e Disciplina | 27 | 3.8.6 – Marcadores de ritmo | 53 |
| 2.4.2 – Círculo hierárquico | 27 | 3.9 – Variedades de lideranças | 54 |
| 2.5 – O que é comandar | 28 | 3.10 – Referências bibliográficas | 55 |
| 2.5.1 – Chefia | 28 | EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO | 56 |
| 2.5.2 – Liderança | 28 | | |
| 2.6 – Chefia e Liderança | 29 | | |
| 2.7 – Liderança militar | 30 | | |
| 2.8 – Referências bibliográficas | 32 | | |
| EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO | 33 | | |

1 – MESTRE DE MÚSICA

O barulho da chuva e o ruído do mar são alguns dos exemplos de sons produzidos pela natureza. Partindo do princípio de que a música é constituída pela combinação de vários sons e ritmos, esta arte existe desde a função do mundo, e, com o passar dos tempos, os *mestres de música* criaram e aperfeiçoaram a escrita da música, ou seja, a notação musical.

A representação pormenorizada que faremos neste capítulo é uma das provas cabais de que os mestres de música têm contribuído para que a Arte musical seja concomitantemente uma das mais antigas e modernas áreas do conhecimento científico.

1.1 – Arte musical

Melodia, harmonia e ritmo são os elementos fundamentais da música. Enquanto no *primeiro* a composição destina-se ao canto, cujos ritmo e sentido musical resultam de uma sucessão de notas ou sons simples, formando um todo estético, o *segundo* é o conjunto de regras da tonalidade e o *terceiro* é o padrão rítmico que define um gênero.

Os sons musicais são representados graficamente por sinais chamados notas, e a escrita da música é chamada de notação musical. Esta é definida como “Arte”, termo este proveniente do latim *ars*, que significa técnica e/ou habilidade. Portanto, a música é um processo criativo pelo qual, por meio de sons, o compositor externa a representação mental de algo concreto ou abstrato. O Hino Nacional Brasileiro é um desses exemplos.

Em 1831, para comemorar a abdicação de Dom Pedro I, o maestro, compositor e professor Francisco Manoel da Silva escreveu uma melodia patriótica, e, 40 anos após sua morte, o poeta, crítico literário, professor e ensaísta Joaquim Osório Duque-Estrada compôs a letra do Hino Nacional Brasileiro, um dos quatro símbolos oficiais da República Federativa do Brasil, conforme estabelecido no Artigo 13, parágrafo 1º da Constituição do Brasil.

1.2 – Ensino de música

Em 20 de dezembro de 1996, o Presidente da República Federativa do Brasil sancionou a Lei nº 9.394, decretada pelo Congresso Nacional, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional. No Artigo 21, consta que a educação escolar é composta de:

- I) educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; e
- II) educação superior.

No Artigo 22 da mencionada lei, consta que a educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania, fornecendo meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Partindo desta compreensão, entendemos que a educação básica é o primeiro momento da formação de crianças e jovens. No tocante à aprendizagem de arte musical, geralmente o ensino se inicia no período da educação básica.

Ilustrarei essa tese, reportando que, em 24 de agosto de 2023, data em que o Departamento de Educação e Cultura do Exército (Decex) completou 86 anos, a Banda de Música e o Coral do Colégio Militar do Rio de Janeiro se apresentaram nas escadarias do Palácio Duque de Caxias, como parte das comemorações de aniversário.

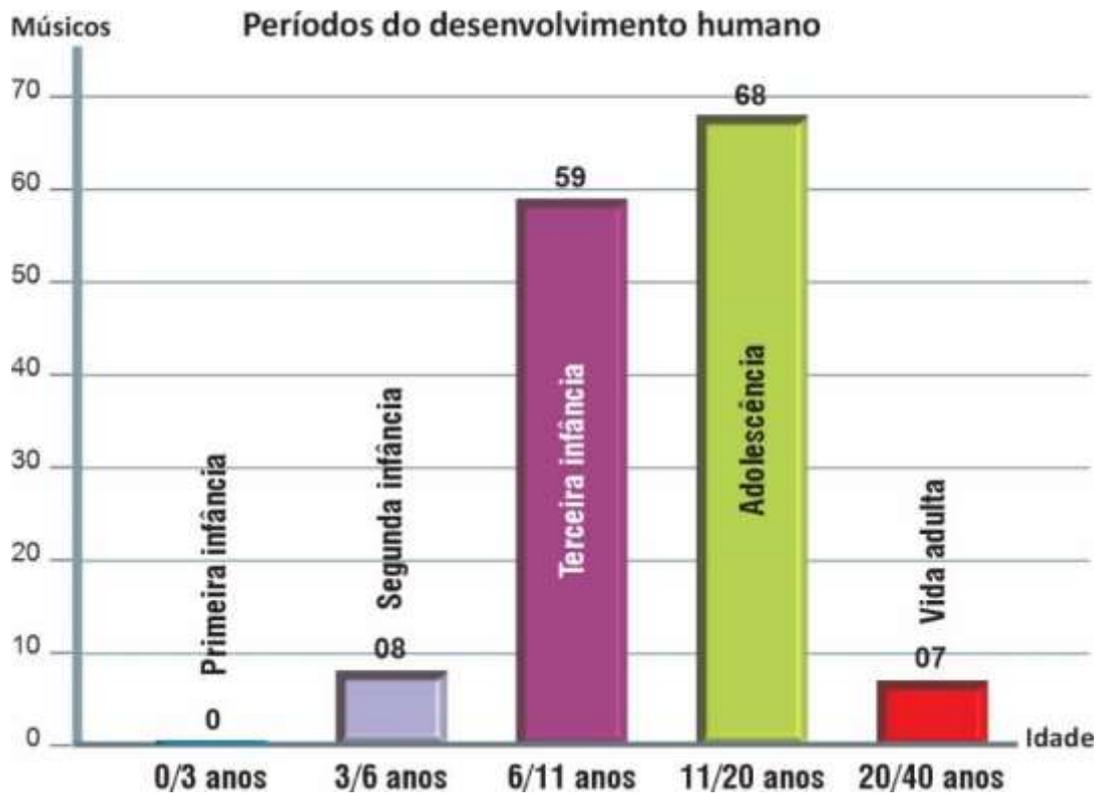


Banda de Música e Coral do Colégio Militar do Rio de Janeiro.

Acervo: ARICS do DECEX

Pré-natal, primeira infância, segunda infância, terceira infância, adolescência, vida adulta e velhice são as fases do desenvolvimento humano. Com o propósito de confirmar ou negar a hipótese de que a maioria dos músicos vivenciaram o processo de ensino-aprendizagem de teoria musical, e concomitantemente tocar algum instrumento musical, entre a terceira infância e a adolescência, portanto, durante a educação básica, elaborei um questionário, direcionado a 142 músicos da ativa de bandas de música militares, no qual estes informaram o período do desenvolvimento humano em que iniciaram o estudo de música.

Na análise da pesquisa, verificamos que não houve resposta para a primeira infância, oito apontaram para a segunda infância, 59 para a terceira infância, 68 para a adolescência e sete para a vida adulta. Portanto, a nossa pesquisa de campo confirmou a hipótese de que a maioria dos músicos iniciam seus estudos de teoria musical entre a terceira infância e a adolescência.



No concernente à educação superior, também chamado de ensino superior ou ensino terciário, este é o nível mais elevado dos sistemas educativos, e normalmente são realizados em universidades, faculdades e outras instituições, que conferem grau acadêmico ou diplomas profissionais.

Graduação é o primeiro título de formação da educação superior. Na hierarquia acadêmica, após a graduação, vem a pós-graduação, que conforme o próprio nome sugere, é o curso feito após a graduação, podendo ser *lato sensu* e *stricto sensu*.

Assim como a especialização e a atualização, a *lato sensu* compreende programas de especializações que, no final do curso, dão ao concludente um certificado e não um diploma. A *stricto sensu* é a pós-graduação que compreende programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos de cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos.

No tocante ao curso de mestrado, este tem como propósito formar profissionais mestres no assunto estudado, sendo, ao final do curso, marcado por uma avaliação, na qual o candidato ao título de mestre deverá apresentar seu trabalho a uma banca examinadora que o julgará, medindo se o pós-graduando adquiriu capacidade de desenvolver trabalho autônomo, seguindo as regras da pesquisa, e de destaque no campo escolhido. Se o trabalho for na área de música, receberá o título de Mestre em Música.

1.3 – Música no Exército

Brasil Colônia foi o período da história brasileira em que Portugal dominou e explorou o Brasil, de 1530 a 1822, e a Força Terrestre era denominada Exército Imperial Brasileiro (lusu-brasileiro).

Em 27 de maio de 1793, portanto, na vigência do Exército luso-brasileiro, o músico pernambucano Francisco Januário Tenório assentou praça no Regimento de Olinda, em Pernambuco. Em 1810, Francisco foi contratado para desempenhar a carreira militar de mestre de música e maestro. Enquanto o termo *mestre* designa a pessoa dotada de excepcional saber, competência e talento em qualquer ciência ou arte; o termo *maestro* designa aquele que dirige orquestra, coro ou banda de música.

Em 16 de dezembro de 1815, foi assinado em Portugal um Decreto determinando que o mestre de música deveria ensinar a disciplina a quatro soldados, tendo flautim, requinta, clarineta, clarim (trompete), trompa e trombone como instrumentos de sopro disponíveis para serem usados pelos alunos. Como gratificação financeira, os soldados recebiam entre 120 e 200 réis diários e ficavam dispensados de outros serviços.

Partindo desta compreensão, entendemos que o ensino técnico de teoria e instrumento musical existe no Brasil há pelo menos 220 anos, e, no Exército, o mestre de música e maestro Francisco Januário Tenório foi o pioneiro em desempenhar as citadas funções.

Entre as inúmeras definições do termo mestre, documentada no *Dicionário da Língua Portuguesa*, citamos a utilizada na Marinha do Brasil, para designar suboficial ou sargento, geralmente o mais antigo do navio, que comanda e dirige a tripulação do convés.

Assim, sem a intenção de ser conclusivo, entendo que a expressão Mestre de música, utilizada no Exército Brasileiro, designa o subtenente ou sargento músico, geralmente o mais antigo da banda de música, que chefia e lidera uma banda de música, independentemente de ter pós-graduação *stricto sensu* em música ou curso de extensão e/ou especialização em regência.

1.4 – Banda de música

Na Arte musical, o termo “Banda” é designado no *Dicionário da Língua Portuguesa* como o conjunto de instrumentos de sopro e percussão, originalmente de uso militar, mas que também faz apresentações pública e civil, não raro ao ar livre, executando marchas, dobrados, valsas etc.

Neste sentido, independentemente da quantidade de instrumentistas do grupo de músico, estes constituem uma Banda de Música, e pesquisas apontam que esta locução adjetiva passou a ser usada com frequência no Brasil, na segunda década do século XIX.

Das Forças Armadas brasileiras, a Banda de Música do Exército foi a pioneira, seguida pela da Marinha do Brasil, que foi estabelecida pelo Aviso nº 22, de 22 de janeiro de 1872, do Imperador Dom Pedro, assinado pelo encarregado do Quartel-General da Marinha, Manoel Antônio de Azevedo, que pertencia ao Corpo de Imperiais Marinheiros.

A terceira a implantar bandas de música foi a “Força Aérea Brasileira”, carinhosamente chamada de Aeronáutica, fato este que ocorreu em 16 de dezembro de 1941, por intermédio do Decreto n.º 8.401.

1.5 – Motivação e incentivo

Na linguagem coloquial, também chamada de popular, usada no cotidiano, o termo motivação é tido como sinônimo de estímulo. Em consonância com a atenção total da gramática, em Psicologia, esses termos possuem conotações diferentes.

Proveniente do verbo latim *movere*, que significa mover, *motivação* é um estado fisiopsicológico, interior ao indivíduo, que deflagra, mantém e dirige o comportamento. Oriundo da mesma raiz de *movere*, motivo significa pôr em movimento. Esta definição nos fez evocar que qualquer manifestação de um organismo, entre as quais, marchar, é exemplo de comportamento.

As músicas que as bandas tocam durante os desfiles, por exemplo, motivam os participantes da marcha, fazendo com que a batida forte do bombo coincida com o toque do pé direito no chão. Esta ação, que unifica o batimento ritmado do coração, é chamada, na arte musical, de “Pulso coletivo”.

Posto isto, motivação e motivo são estados internos que ativam ou despertam uma reação. Podem ser causados por estímulos, ou seja, por qualquer coisa de natureza física ou psicológica, interna ou externa. Eles são constructos, termo este utilizado por nós psicólogos para se referir a processos internos hipotéticos que parecem explicar o comportamento.



*Banda de música da Brigada de Infantaria Paraquedista.
Acervo: Comunicação Social da Brigada de Infantaria Paraquedista*

Inúmeras unidades militares não contam com a presença de banda de música em seus desfiles, todavia, quando contam, esta funciona como fonte de incentivo, que é o estímulo interno combinado com o externo, provocando o reforço de uma resposta. Nesta linha de raciocínio, enquanto a motivação, conforme já visto, é um processo bioquímico intrínseco ao indivíduo, o incentivo é extrínseco.

As Forças Armadas e Auxiliares, como organização, compreendem um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas participantes da organização.¹ Neste sistema racional, os incentivos são um dos motivos que levam os militares a cooperarem, como “pagamentos” feitos pela organização a seus participantes (benefícios sociais, elogios etc.). Estes também são chamados de alicientes, recompensas ou induzimentos.

Conforme mencionado no livro *Primórdios das Bandas de Música*, existe um *slogan* que afirma ser a banda de música a “alma (mente) da tropa”. Como neuropsicólogo e músico, entendo que as bandas são fontes de incentivo e recompensa para a tropa. Elas contribuem diretamente para o êxito das solenidades militares, entre as quais citamos o dia 19 de novembro, quando é comemorado o Dia da Bandeira do Brasil, símbolo criado para marcar o fim do Império e o início da República brasileira.



*Bandeira do Brasil.
Acervo: Domínio público*

1.6 – Competência

O termo regente é proveniente do latim *regens, entis*, que significa aquele que “rege, governa e dirige”. Proveniente da mesma raiz do termo regente, *regência*, na Arte musical, é definida como a arte e a técnica de reger e desempenhar a função de maestro, diretor de orquestra e banda de música.

Em Administração, competência refere-se à posse, por parte de um indivíduo ou de uma organização, das características necessárias para realizar uma determinada atividade. Quais habilidades o mestre de música e/ou maestro deve ter para exercer a função de liderança?

Para que possamos arquitetar a resposta desse questionamento, o mais próximo da realidade possível, convém ressaltar que, como rubrica musical, o termo pauta é o local onde são escritas as notas musicais. Ela é composta por cinco linhas equidistantes, formando entre

¹ JAMES, SIMON, 1996, p. 104.

si quatro espaços, sendo o local onde são escritos os símbolos musicais, como claves, notas, acidentes e pausas. Portanto, os símbolos musicais são utilizados principalmente nas partituras musicais, representação escrita de uma determinada música.

Geralmente, na partitura do mestre de música, maestro ou regente, está a representação gráfica das partituras de todos os instrumentos da banda de música. A partir dela é que os mencionados líderes guiam os músicos instrumentistas e os coristas.

Flauta em Dó (C), flautim (C), oboé (C), clarineta em Si bemol (Sib), clarineta baixo Sib, saxofone alto Eb, saxofone tenor Sib, saxofone barítono Eb, trompa de harmonia em Fá e Sib (F/Sib), trompete Sib, trombone C, bombardino (C), Contrabaixo Eb, Contrabaixo Sib, caixa, bombo e pratos são alguns dos instrumentos musicais utilizados em banda de música. Cada um deles apresenta um modo de vibração próprio, que resulta na produção de um som característico.

Em alguns instrumentos das bandas de músicas, entre os quais cito a trompa de harmonia, existem partituras para primeira, segunda e terceira voz, fato este que nos fez recordar que melodia, harmonia e ritmo são os elementos fundamentais de que se compõe a música. Enquanto o primeiro é constituído pela composição do canto, com ritmo e sentido musical, o segundo surge pela combinação de elementos ligados por uma relação de pertinência, produzindo uma sensação agradável e de prazer, e o terceiro é a sucessão regular dos tempos fortes e fracos em uma frase musical. Além dessas escritas da música, existem outras que o mestre de música, maestro ou regente tem em suas memórias, e que são essenciais para reger a banda de música.

Durante sua ação de liderar a banda de música, o líder utiliza uma batuta na mão direita, movendo seu braço direito para cima e para baixo, dando o andamento e indicando a fórmula do compasso. A mão esquerda do condutor fica mais livre, podendo, por exemplo, com ela, indicar a entrada de um instrumento.

Portanto, atenção concentrada e atenção difusa são competências que o mestre de música tem de ter para conduzir a música de acordo com o que foi proposto pelo compositor. Enquanto na *concentrada* ele mantém o foco atencional na execução da música em um todo, na *difusa* mantém-se atento ao instrumento(s) que não está executando a música corretamente. Neste caso, ele movimenta a cabeça olhando para o instrumentista em questão.

Sem a intenção de ser conclusivo, creio que trabalho em equipe, flexibilidade, comunicação eficaz, desenvoltura para resolver problemas, aceitar *feedback*, autoconfiança e pensamento criativo são algumas das competências essenciais para o mestre de música, maestro ou regente, em suas funções de líder musical.

1.7 – Inteligência musical

Na década de 30, do século passado, o psicometrista e psicólogo Robert L. Thorndike criou a expressão Inteligência Social, uma das tipologias de inteligências. Segundo este cientista do comportamento humano, todo comportamento de um organismo vivo tende a se repetir se nós recompensarmos o organismo assim que este emitir o comportamento. Este conceito foi denominado Lei do Efeito.

Ao ser questionado sobre o que entendia por inteligência, o neuropsicólogo, psicólogo cognitivo comportamental e educacional Howard Gardner respondeu que a definição de inteligência não é óbvia. Gardner pontua que, se sairmos da escola e estudarmos a inteligência de arquitetos, bailarinos ou comerciantes, descobriremos que eles podem ser

excelentes naquilo que fazem, independentemente do desempenho escolar², fato esse que podemos perceber também em alguns músicos.

Em suas pesquisas sobre inteligência ou habilidades humanas, Gardner e sua equipe estabeleceram critérios para classificá-las e identificaram sete tipos de inteligência, o que foi publicado em 1982, em seu livro *Estrutura da mente*. Em outra época, revisou seus conceitos e acrescentou mais três tipos de inteligência. Ao seu ver, todos temos tendências individuais, ou seja, áreas de que gostamos e em que somos competentes, e que estas tendências podem ser englobadas em uma das dez inteligências. Vejamos uma delas, a inteligência musical.

Como o próprio nome sugere, a inteligência musical está ligada à arte musical. É a capacidade do seu detentor aprender, interpretar e diferenciar padrões, notas, timbres, melodias, harmonias e ritmos.

1.8 – Referências bibliográficas

1. BINDER, Fernando Pereira. “Bandas Militares no Brasil: difusão e organização entre 1808-1889”. Vols. I e II. Dissertação de mestrado em Música. São Paulo: Unesp, 2006.
2. CAMPOS, Dinah Martins de Souza (1987). *Psicologia da Aprendizagem*. Rio de Janeiro: Vozes.
3. FANELLI, Danielle (2007). “Múltiplas inteligências”. *Revista Mente e Cérebro*. São Paulo, ano XIV, nº 175, pp. 35-39, ago.
4. FLORES-MENDONZA, Carmen Elvira (2010). Inteligência geral. In: MALLOY, DINIZ, Leandro F.; FUENTES, Daniel; MATTOS, Paulo; ABREU, Neander; e colaboradores. *Avaliação Neuropsicológica*. São Paulo: Artmed, pp. 58-65.
5. GARDNER, Howard (1999). *Inteligência – um conceito reformado*. Rio de Janeiro: Objetiva.
6. JAMES, G. March; SIMON, Hebert A. (1966). *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
7. MÄDER, Maria Joana; THAIS, Maria Emília Rodrigues de Oliveira; FERREIRA, Maria Gabriela Ramos (2004). Inteligência: um conceito amplo. In: ANDRADE, Vivian Maria; SANTOS, Flavia Heloísa dos; BUENO, Orlando F. A. (organizadores). *Neuropsicologia hoje*. São Paulo: Artmed, pp. 61-76.
8. PRIOLLI, Maria Luíza de Mattos (1999). *Princípios básicos da Música para a juventude*. Rio de Janeiro: Casa Oliveira de Músicas Ltda.
9. VIEILLARD, Sandrine (2005). “Emoções musicais – Prazer Universal, a música desperta as mesmas emoções, tanto em músicos como em pessoas sem formação musical”. *Revista Mente e Cérebro*, São Paulo, ano XIII, nº 149, pp. 52-57, jun.

² FANELLI, 2007, p. 35.

EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO1) Questão: **Preencha as lacunas**

A música é um processo..... pelo qual, por meio de sons, o compositor externa a..... de algo concreto ou abstrato. A Sinfonia dos Guararapes é um desses exemplos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) Melódico/representação rítmica b) Harmônico/notação musical c) Habilidade/harmônico
d) Arte/técnica e) Criativo/representação mental

2) Questão: **Responda**

Em que ano, para comemorar a abdicação de Dom Pedro I, o maestro, compositor e professor Francisco Manoel da Silva escreveu uma melodia patriótica, que deu origem ao Hino Nacional Brasileiro?

- a) 1810 b) 1831 c) 1850 d) 1871 e) 1888

3) Questão: **Responda**

Em que ano o poeta, crítico literário, professor e ensaísta Joaquim Osório Duque-Estrada compôs a letra do Hino Nacional Brasileiro?

- a) 1810 b) 1831 c) 1850 d) 1871 e) 1888

4) Questão: **Responda**

Segundo a pesquisa feita pelo neuropsicólogo e músico (neuro músico) Samuel Costa em 2023, em qual período do desenvolvimento humano a maioria dos músicos militares vivenciaram o processo de ensino-aprendizagem de teoria musical, aprendendo a tocar algum instrumento musical?

- a) Primeira infância b) Segunda infância c) Terceira infância
d) Adolescência e) Vida adulta

5) Questão: **Marque a opção incorreta**

a) Em 1810, o músico Felipe Néri de Barcellos foi contratado para desempenhar a carreira militar de mestre de música e maestro no Regimento de Olinda, em Pernambuco.

b) O termo *mestre* designa a pessoa dotada de excepcional saber, competência e talento em qualquer ciência ou arte; o termo *maestro* designa aquele que dirige orquestra, coro ou banda de música.

- c) O ensino técnico de teoria e instrumento musical existe no Brasil há pelo menos 220 anos, e, no Exército, o mestre de música e maestro Francisco Januário Tenório foi o pioneiro em desempenhar as citadas funções.
- d) Na arte musical, o termo “banda” é designado como sendo o conjunto de instrumentos de sopro e percussão, originalmente de uso militar, mas que também faz apresentações pública e civil, não raro ao ar livre, executando marchas, dobrados, valsas etc.
- e) Das Forças Armadas brasileiras, a Banda de Música do Exército foi a pioneira, seguida pelas da Marinha do Brasil e da Força Aérea Brasileira.

6) Questão: **Marque a opção incorreta**

- a) Em Psicologia, o termo motivação significa um estado fisiopsicológico, interior ao indivíduo, que deflagra, mantém e dirige o comportamento.
- b) Por contribuírem diretamente para o êxito das solenidades militares, as bandas de música das Forças Armadas e Auxiliares são a alma da tropa.
- c) Podendo ser causados por qualquer coisa de natureza física ou psicológica, interna ou externa, motivação e motivo são estados internos que ativam ou despertam uma reação.
- d) Contribuindo diretamente para o êxito das solenidades militares, as bandas de música são fontes de incentivo para a tropa.
- e) Motivação é um processo bioquímico intrínseco ao indivíduo, e o incentivo é extrínseco.

7) Questão: **Marque a opção correta**

Nas bandas de música, a ação em que a batida forte do bumbo coincide com o toque do pé direito no chão, unificando o batimento ritmado do coração, em arte musical, é denominada de?

- a) Ritmo cadenciado b) Cadência c) Pulso coletivo d) Cadência ritmada e) Ritmo

8) Questão: **Marque a opção correta**

- a) Durante a sua atenção concentrada, o mestre de música mantém-se atento ao instrumento(s) que não está executando a música corretamente.

- b) As características necessárias para um indivíduo realizar uma determinada atividade, denomina-se administração.
- c) Atenção concentrada e atenção difusa são competências que o mestre de música tem de ter para conduzir a música de acordo com o que foi proposto pelo compositor.
- d) Durante a sua atenção difusa, o mestre de música mantém-se atento ao instrumento(s) que não está executando a música corretamente.
- e) Para exercer a função de mestre de música, não é necessário ser competente e sim, um administrador.

9) Questão: **Marque a opção correta**

Dadas as seguintes afirmativas:

- I – Flexibilidade, desenvoltura para resolver problemas e aceitar *feedback* são algumas das competências essenciais para o mestre de música exercer sua função de líder.
- II – A capacidade de seu detentor aprender, interpretar e diferenciar padrões, notas, timbres, melodias, harmonias e ritmos, o psicólogo Howard Gardner denominou de Inteligência musical.
- III – Independente do grau de escolaridade, podemos perceber que existem inúmeros excelentes músicos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) I, II e III são corretas
- b) II e III são falsas
- c) Somente III é correta
- d) III é falsa
- e) I, II e III são falsas

10) Questão: **Responda**

Durante um dos inúmeros ensaios do Hino Nacional Brasileiro, o maestro N.F.C. percebeu que a Flauta não executou o trinado que está documentado no 12º compasso, do citado símbolo nacional.

Hino Nacional Brasileiro
Para continência

Poema: JOAQUIM OSÓRIO DUQUE ESTRADA Música: FRANCISCO MANUEL DA SILVA

Flauta ♩ = 120

Qual a tipologia de atenção que o citado maestro utilizou?

- a) Concentrada b) Seletiva c) Sustentada d) Alternada e) Difusa

Gabarito

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| e | b | d | d | a | b | c | c | a | e |

2 – RELAÇÕES HUMANAS

Conforme a própria expressão sugere, *relações humanas* é a arte do ser humano de se comunicar e de se expressar, uma interação entre uma ou mais pessoas. Portanto, esta interação é intra e interpessoal. Enquanto na *primeira*, a pessoa interage consigo mesma, na *segunda*, a interação ocorre em eventos, como, por exemplo, na família, escola, banda de música etc.

Os tópicos que abordaremos a seguir têm por propósito nutrir alguns dos conhecimentos necessários para que o convívio das pessoas, nos diversos grupos sociais, seja fundamentado na confiança, respeito e harmonia.

2.1 – O Ser Humano

Entre os Sistemas que constituem o corpo humano, citamos: muscular, digestivo, respiratório, ósseo, cardiovascular e nervoso. Eles são inter-relacionados, ou seja, um depende do outro para funcionar. Nesta apostila, a abordagem, em parte, é sobre o Sistema Nervoso Central (SNC), composto pelo encéfalo e pela medula espinhal. O encéfalo é constituído, entre outras estruturas, pelo cérebro.

É no cérebro que está a *mente*, que é a parte incorpórea do ser humano. No cérebro-mente, sede da *cognição*, ocorre o processo de aquisição do conhecimento, dado por meio da memória, percepção, atenção, raciocínio, pensamento, linguagem e funções executivas, entre outros. São processos mentais que a moderna neurociência convencionou chamar de “Funções Cognitivas”, que nós vivenciamos no dia a dia, quer seja em casa ou nas missões executadas pelas bandas de música.

Também é no cérebro que estão os *Órgãos dos Sentidos*, os tradutores do mundo físico para a mente, onde interpretamos as informações, criando a percepção do mundo que nos rodeia. Neste conceito, está explícito que os “sentimentos” são as formas como nós percebemos, em resumo, o que experimentamos. É uma percepção íntima, aptidão para sentir, disposição para se comover ou se impressionar e sensibilidade. É também uma experiência afetiva de medo, desprazer, pesar, alegria, tristeza ou mágoa.

A definição de sentimentos nos deixa à vontade para pontuar que nem sempre os nossos sentimentos coincidem com os dos nossos semelhantes, e que nós podemos modificá-los, pois, esta ação depende de nós mesmo, e a dos outros depende exclusivamente deles. Convém ressaltar que não descartamos a possibilidade de que muitos tentam modificar seus sentimentos e, às vezes, não conseguem, sendo aconselhados, neste caso, a procurar um Psicólogo clínico.

2.2 – Psicologia

Em 1879, no Laboratório de Psicologia Experimental da Universidade de Leipzig, na Alemanha, o fisiologista, anatomista, físico e químico Wilhelm Maximilian Wundt utilizou o método científico, destacando a relação fisiológica do cérebro, do comportamento e dos processos mentais.

Este procedimento de Wundt, a primeira pessoa da história da Psicologia a ser designada, adequadamente e irrestritamente, de psicólogo, desvinculou a Psicologia da Filosofia, tornando-a disciplina acadêmica formal. A partir de então, passaram a surgir inúmeras escolas de Psicologia, que aplicaram conceitos e métodos psicológicos. Em consequência disto, onde havia e há pesquisas sobre o comportamento humano, lá estava e está a antiga e ao mesmo tempo moderna Psicologia, representada pelos psicólogos, que usavam suas teorias e métodos para analisar e compreender os seres humanos e os animais, o que, como e por que faziam e fazem certas coisas. Em consequência disso, suas pesquisas ratificaram e/ou completaram e/ou substituíram as já existentes.

Psicologia da Personalidade, por exemplo, é a área que estuda e procura explicar as particularidades humanas que influenciam o comportamento. É oportuno ressaltar que “persona” era o nome da máscara usada pelos atores dos teatros da Antiga Grécia, com objetivo de proporcionar ao ator a aparência da pessoa que iria representar. Portanto, o ator aparece numa outra forma que não é a sua original, e sim a de outra pessoa.

A esta forma simbólica, como também a original, convencionou-se chamar de personalidade, que é um conjunto dinâmico de características afetivas, motóricas, volativas, de conhecimento e físicas de um indivíduo. Hereditariedade, caráter, temperamento e inteligência constituem os conjuntos dinâmicos que determinam a individualidade pessoal e social de um ser humano, ou seja, a personalidade.

Dos constituintes da personalidade, convém ressaltar que caráter é o conjunto de traços morais e éticos, ambíguos, tais como os conceitos: bom/mau, honesto/desonesto, certo/errado, justo/injusto, condutas estas que podem ser validadas ou não pela sociedade. Portanto, a ação de uma pessoa ser eficaz ou ineficaz faz parte do caráter dela, constituinte este que adjetiva a sua personalidade.

2.2.1 – Psicologia Organizacional

Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma das especialidades da Psicologia. Enquanto a **organizacional** trabalha o papel do capital humano para o crescimento da empresa, a do **trabalho** se preocupa com as questões do homem no trabalho.

Neste capítulo, abordamos a organizacional, a qual nos faz evocar que, em *Administração*, organização significa a associação de pessoas que combinam esforços individuais e em equipe, com a finalidade de realizar propósitos coletivos, e sua estrutura é representada pelo seu organograma. Também conhecido por gráfico hierárquico, organograma é um gráfico que mostra a estrutura hierarquizada de uma organização ou empresa.

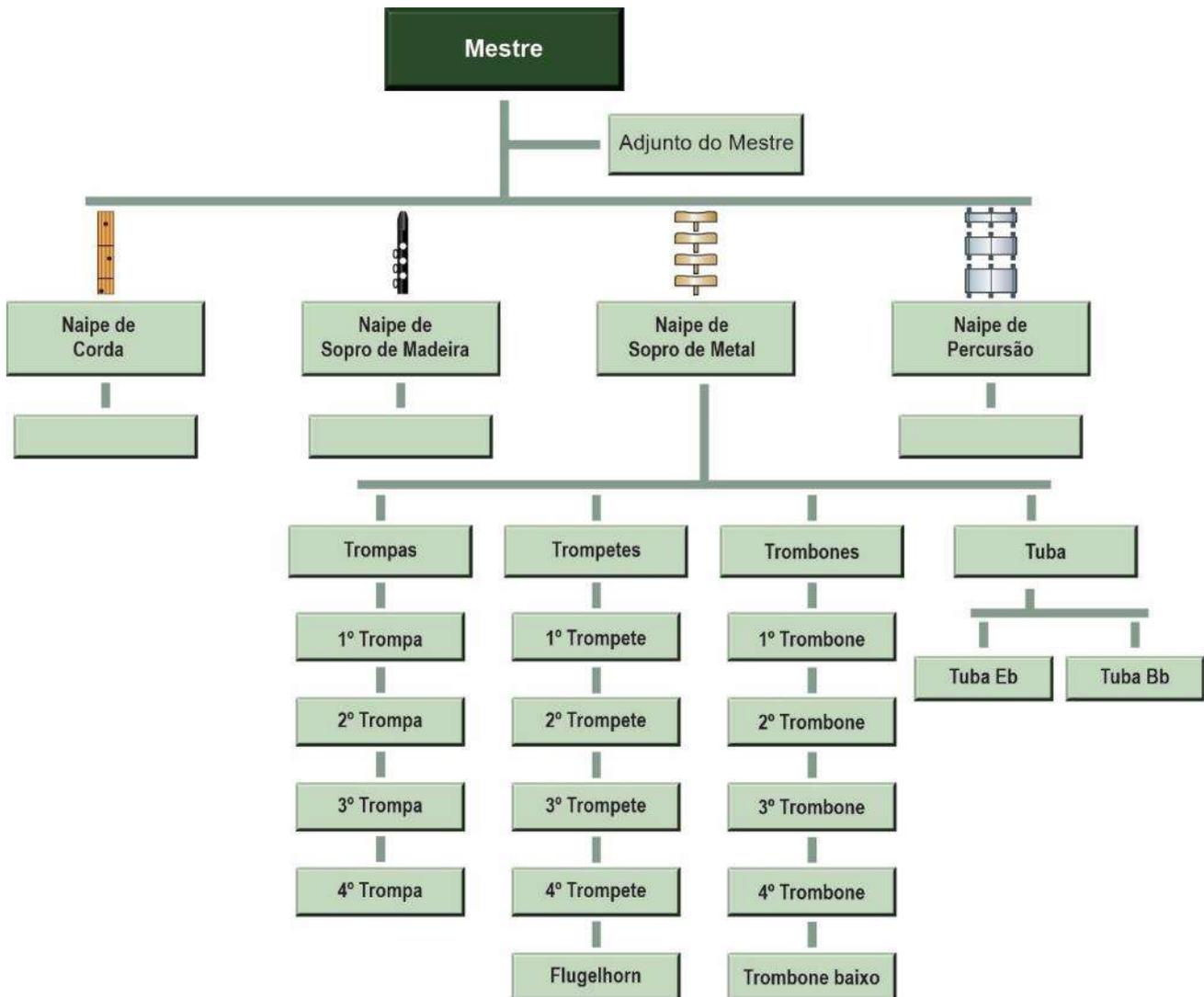
Como dito no capítulo anterior, na Arte musical, o termo “Banda” designa o conjunto de instrumentos de sopro e percussão, originalmente de uso militar. É oportuno ressaltar que, em 25 de junho de 2002, foi criada a Banda Sinfônica do Exército. A denominação *sinfônica* designa que seu repertório musical é composto por sinfonia, ação esta que é possível devido a variedades de instrumentos musicais, em consequência disto, a grande quantidade de músicos.

Como também já dito no capítulo anterior, o termo mestre, como sinônimo de maestro, designa o músico que dirige orquestra, coro ou banda de música. Partindo desta compreensão e da que a ordem do organograma é da parte superior para a inferior, o mestre está na parte superior. Ele é o *cabeça*, termo este que em Neuropsicologia significa o centro do intelecto, da memória, da compreensão e do controle emocional.

Vejamos a seguir, o organograma vertical, também chamado de linear, de uma Banda sinfônica. A comunicação e as tomadas de decisões são verticais, com o mestre tendo outro mestre como seu adjunto, para praticar a arte de gerenciar e liderar.

Em seguida, vêm os grupos de instrumentos musicais, também chamados de naipes ou família. Cada um dos seguintes naipes têm um chefe: a) *cordas* – harpas, violinos, violas, violoncelos e contrabaixos; b) *sopros de madeira* – oboés, flautas, flautins, fagotes, contrafagotes, clarinetes, clarones, saxofone alto, saxofone tenor, saxofone barítono e corno inglês; c) *sopro de metal* – trompas, trompetes, trombones e tubas; e, d) *percussão* – tímpanos, caixa clara, bumbo, pratos e triângulos, vibrafone, carrilhão e castanholas, entre outros.

Organograma de uma banda sinfônica



Neste organograma, em que colocamos o naipe de sopro de metal em destaque, assim como em outros naipes, existem instrumentos musicais que fazem a primeira, segunda, terceira e quarta voz. De acordo com a Psicologia da Gestalt, que estuda como os seres humanos percebem as coisas, na execução das músicas, não ouvimos as partes isoladas dos instrumentos musicais, mas sim as relações nelas existentes.

No guia do maestro a seguir, extraído da canção que foi proposta em 2023 para ser a oficial do Centro de Idiomas do Exército, temos a notação musical dos instrumentos de uma banda de música.

Para a nossa percepção, que é resultado de uma sensação total e absoluta, essas notações musicais são inseparáveis do todo. Portanto, todos os instrumentistas são partes importantes do organograma de uma banda de música. São peças fundamentais, tendo em vista que, segundo os psicólogos gestaltistas, “o todo é maior do que a soma das partes”.

Canção do Centro de Idiomas do Exército

Letra e Música St Mus Pqdt R1 Samuel Costa
Arranjo para Banda de Música St Ivan e Cb Lucas Gomes
Fanfara do Esqd Cmndo da 1ª Bda de Cavalaria Mec
Santiago RS

The image displays a comprehensive musical score for a marching band. It features multiple staves for various instruments, including Trombone, Flute, Clarinet in Bb, Clarinet in Bb-1, Clarinet in Bb-2, Clarinet in Bb-3, Alto Sax 1, Alto Sax 2, Tenor Sax 1, Tenor Sax 2, Baritone Sax, Trumpet in Bb-1, Trumpet in Bb-2, Trumpet in Bb-3, Horn in F 1, Horn in F 2, Horn in F 3, Drumset 1, Drumset 2, Drumset 3, Euphonium, Tuba Eb, Tuba Eb, and Percussion. The score includes musical notation such as notes, rests, and dynamic markings like 'ff' and 'f'. At the top of the score, there are lyrics in Portuguese: 'O SE LEM DO CEM TRO QUEM SE JO... LEM QUAL SE TRAH QUE BAI... DO'. The score is arranged in a standard format for a marching band, with instruments grouped by family.

2.2.2 – Estudo de Hawthorne

Como todas as ciências, a Psicologia depende da observação que envolve duas coisas: (a) tudo o que está sujeito à ação dos nossos sentidos ou nos impressiona de um modo qualquer; e (b) experiência clara e vivida em um relato. Entre 1923 e 1926, por exemplo, o psicólogo, professor de sociologia e pesquisador das organizações George Elton Mayo supervisionou uma experiência que foi realizada na Western Electric Company, fábrica do ramo de engenharia elétrica e produção, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago, nos Estados Unidos.

Em suas pesquisas, explorando as ligações entre o moral dos trabalhadores e o resultado da produção, Elton Mayo demonstrou que a produtividade e/ou motivos de insatisfação dos trabalhadores dependiam menos das condições materiais de trabalho do que das relações sociais nas fábricas.

A partir desta pesquisa, que se popularizou como Estudo de Hawthorne, George Elton criou a Teoria das Relações Humanas, com objetivo de corrigir as tendências de desumanização no trabalho. Ela tem por princípio a valorização dos seres humanos, orientando o que deve ser feito para adquirir o bem-estar e mantê-lo no convívio do dia a dia, com outros seres humanos. A propósito, a comunicação é um processo interativo e cotidiano, que torna os seres humanos sociáveis.

2.3 – Comunicação

Entre as inúmeras definições de *comunicação*, opto pela que nos ensina ser a ação do *emissor* transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra como resposta do *receptor*. Ela é um processo dinâmico, haja vista que está em movimento constante e contínuo. É inevitável porque o silêncio é uma forma de comunicação. Também é uma ação irreversível, porque uma vez feito, não pode ser ignorado.

A comunicação está associada à *linguagem* e à *interação* entre pessoas. Enquanto na *primeira* o emissor usa qualquer meio de comunicar ideias ou sentimentos através de signos convencionais, sonoros, gráficos etc., na *segunda*, conforme o próprio nome sugere, a mensagem é compartilhada entre dois ou mais receptores.

Em suas pesquisas, Albert Mehrabian, professor emérito de Psicologia da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, nos Estados Unidos da América do Norte, concluiu que o *comportamento não verbal*, o *tom de voz* e o *significado literal da palavra falada* são os elementos centrais na comunicação face a face, efetiva de emoções ou atitudes, que explicam como transmitimos nossa preferência ou aversão por outra pessoa.

Na década de 1960, Albert Mehrabian desenvolveu suas teorias sobre a Comunicação face a face, e, em 1967, com base em suas pesquisas feitas em dois experimentos, formulou a regra de comunicação denominada 7% – 38% – 55%. Partindo desta compreensão, 7% do total da comunicação são feitos com palavras; 38% com o tom de voz; e 55% com a

linguagem corporal. Nesta ação contínua, em que utilizamos a *linguagem verbal e não verbal*, partilhamos informações e adquirimos conhecimentos. Vamos a elas:

2.3.1 – Linguagem verbal

A Linguagem verbal é feita por intermédio de palavras ditas, mensagens escritas, linguagens de sinais, assim como todas as informações codificadas que representam um determinado sistema de linguagem. Ela é utilizada nas conversas do cotidiano, em que nos comunicamos oralmente em diversas situações. A notação musical é uma delas, sendo o sistema que permite simbolizar os códigos musicais e torná-los decifráveis.

Ratifico esta fala, lembrando que, nas partituras musicais, encontramos a representação escrita da música, padronizada mundialmente. Assim sendo, a comunicação verbal utilizada no dia a dia é um conjunto de padrões de comportamento, crenças, costumes etc., que distingue em grupo social. Ela tem sido essencial para o desenvolvimento das sociedades, bem como para a criação de culturas.

Na França, por exemplo, a palavra “bonjour”, que significa “boa manhã” ou “bom dia”, deve ser usada sempre que o emissor cumprimenta o receptor pela primeira ou outras vezes, do período da manhã até aproximadamente às 18 horas. Entretanto, no Brasil, da parte da manhã até às 12 horas, o cumprimento é “Bom dia”, sendo que a linguagem oral significa o nosso desejo de que o nosso semelhante tenha um dia tranquilo, semelhantemente ocorre das 12 horas até aproximadamente às 18 horas, quando falamos “Boa tarde”.

Ao cumprimentar um receptor em que o emissor conhece o nome, é conveniente que cite o nome, ação esta que, além de designar a individualidade do receptor, desperta a atenção e estimula-o a se voltar para o emissor.

Sendo 7% o total de comunicação que fazemos com palavras, entendo que, ao usarmos a linguagem falada ou escrita, devemos nos conscientizar que o receptor tem personalidade própria merecendo ser respeitado. Podemos até não concordar com as atitudes dos nossos semelhantes, entretanto, para que o nosso relacionamento esteja mais próximo da perfeição possível, aceitá-lo e reconhecer as nossas diferenças, mesmo que não concordemos com ela, é essencial para um bom relacionamento humano.

Como já dito, 38% da comunicação é feito com o tom de voz. Por intermédio da voz, transmitimos ideais, sentimentos e intenções no ato comunicativo. Ela está associada à fala, na realização da comunicação verbal. Falar, cantar, gargalhar, soluçar, chorar e gritar são algumas das ações que o ser humano pode fazer com a voz.

2.3.2 – Linguagem não verbal

Conforme o próprio nome sugere, a linguagem não verbal não é expressa oralmente, e sim pela linguagem corporal, que tende a demonstrar o que uma pessoa está sentindo durante uma conversa ou situação. De acordo com a pesquisa feita por Albert Mehrabian, ela corresponde a 55% da comunicação.

As expressões faciais, por exemplo, são os principais meios de transmissão social entre os seres humanos, haja vista que um ou mais movimentos e expressões dos músculos da face dá sinal de sentimento de *fundos* ou *emocional*. É um complexo psicofisiológico cujas reações dependem do sistema nervoso, em que a célula principal denomina-se neurônio.

Com objetivo de confirmar a hipótese de que diferentes culturas e civilizações não teriam dificuldades de reconhecer expressões faciais uma das outras, o psicólogo Paul Ekman tornou-se o pioneiro no estudo das emoções e expressões sociais. Brasil, Chile, Argentina, Japão, Nova Guiné e Papua-Nova Guiné foram países que o mencionado pesquisador norte-americano visitou e aplicou a metodologia científica, confirmando a hipótese.

Dentre as linguagens faciais que têm origem biológica e independem de fatores culturais, citamos felicidade, tristeza, surpresa, medo, raiva e desgosto. Vejamos cada uma delas: Felicidade é a qualidade ou estado de ser feliz; estado de uma consciência plenamente satisfeita; satisfação, contentamento e bem-estar. Neste estado, os cantos da boca da pessoa ficam elevados. É oportuno ressaltar que pesquisas apontam que, quando sorrimos, movimentamos cerca de 12 músculos. Com esse exercício facial, no qual os lábios se distendem para os lados, e os cantos da boca se elevam ligeira, expressando alegria, amabilidade, contentamento e aprovação, retardamos o aparecimento de rugas.

Tristeza é o estado de esgotamento que sentimos após a perda e/ou a mágoa. Geralmente surge em resposta a sofrimento, desânimo ou decepção. Sobrancelhas arqueadas e boca cerrada, choro, caminhar lento, aparência descuidada e isolamento são alguns dos sintomas da tristeza; entretanto, se o estado for contínuo, pode indicar depressão, sendo conveniente encaminhamento ao psicólogo clínico ou psiquiatra.

Ao tomarmos conhecimento de um fato inesperado, não anunciado previamente, ficamos *surpresos*. Sobrancelhas arqueadas, olhos arregalados e maxilar caído são maneiras da nossa face expressar surpresa.

O medo é uma reação de alerta muito importante para a sobrevivência dos seres humanos. Ele é desencadeado pelo sentimento de um perigo, real ou imaginário, que coloca o ser humano em situação de alerta. De acordo com os ensinamentos do neuropsicólogo Joseph E. LeDoux, cuja pesquisa se concentra principalmente em circuitos de sobrevivência, incluindo seus impactos em emoções como medo e ansiedade, o medo é um estado subjetivo de alerta, desencadeado pelos sistemas cerebrais que reagem a um perigo. Sobrancelhas elevadas, olhos assustados e boca aberta são expressões faciais do medo. Convém ressaltar que ser corajoso não significa ter a ausência de medo e sim o domínio sobre ele.

Sobrancelhas cerradas, olhos saltados e lábios compridos são características da expressão facial da raiva. Este estado emocional é caracterizado pelo acúmulo de irritação que faz com que percamos o controle emocional, podendo até mesmo dar lugar a um comportamento amuado, retraído e deprimido de nossa parte. O filósofo grego Aristóteles considerava a raiva uma reação razoável a um insulto. Hoje em dia, muitos psicólogos clínicos consideram que a raiva é uma reação comum a uma situação estressante, que pode fazer com que a pessoa fique agressiva.

2.3.3 – Comunicação volitiva

Comportamentos inatos são aqueles que foram geneticamente programados e podem ser realizados sem qualquer experiência prévia ou treinamento. Dentre os movimentos expressivos da face que são inatos, ou seja, não aprendidos, citamos sorrir, chorar e gritar. Serão considerados espontâneo e automático quando feitos por via não consciente.

Por via normal, quando escutamos uma piada e gostamos, por exemplo, automaticamente sorrimos, por via não consciente ou damos um sorriso “social” voluntário, programado por via consciente, ou não praticamos nenhum nem outro. Partindo desta compreensão, *comunicação volitiva* é aquela que reflete a materialização dos pensamentos de uma pessoa, que, pelo seu rosto, socializa suas expressões por consciente ou não.

2.3.4 – Caráter da comunicação

Sendo a linguagem verbal ou não utilizada na comunicação, entendemos que, para que a interação entre pessoas esteja o mais próximo da perfeição possível, bondade, honestidade e justiça são alguns dos traços morais e éticos que devem ser colocados em prática. Estes constituintes caracterológicos são alguns dos estímulos necessários para que as relações humanas se tornem harmoniosas e agradáveis.

A mágoa é um dos sentimentos comuns nos seres humanos, sendo a sensação provocada a partir de um ato indelicado, decepcionante e de ofensa por parte de outrem, que pode servir de gatilho para o ser humano sentir-se magoado. Partindo desta compreensão, deve-se evitar disse me disse, ou seja, fofoca. Ao falar e agir, devemos fazê-los com sinceridade.

Em uma banda de música, por exemplo, os músicos instrumentistas executam o Hino Nacional Brasileiro de acordo com o arranjo feito pelo compositor musical Francisco Manuel da Silva, em 1831. Contudo, cumprindo a sua missão de mestre, o maestro, após examinar e avaliar minuciosamente a execução do citado símbolo nacional, percebe que alguns músicos não estão executando corretamente. Então, intervém, fazendo uma *crítica*, que é o ato de julgar ou dar opinião.

Dependendo da personalidade das pessoas que foram criticadas, esta ação, pode ser considerada agradável ou desagradável. Partindo desta compreensão, é conveniente não criticarmos a pessoa que não age corretamente. Esta conduta pode servir de gatilho para o receptor desenvolver sentimentos desagradáveis sobre o emissor.

A crítica deve ser feita ao ato da pessoa. Se o maestro, por exemplo, percebeu que em vez do flautista executar o Hino Nacional Brasileiro para continência em Si bemol Maior, este está executando em Fá Maior, que é o tom para canto, é sobre essa ação que deve ser feita a crítica, com o propósito de ajustar o que for necessário no grupo, em que cada um traz consigo experiências e habilidades que devem ser respeitadas, mesmo quando não concordamos. Assim sendo, devemos ter a consciência que empatia e compreensão são aspectos importantes das relações humanas.

Outro fator que devemos ter consciência é que confiança mútua entre as pessoas é essencial nas relações humanas no trabalho, pois ela promove um ambiente saudável e produtivo, conduta esta que atrai e retém talentos, não só nas bandas de músicas, como também em quaisquer organizações civis ou militares.

2.4 – Estatuto dos Militares

Cada ser humano, mesmo no caso de gêmeos idênticos, também chamados de univitelinos ou monozigotos, possui personalidade própria, e é com esta que se relaciona com outros seres humanos, com personalidades diferentes que devem ser respeitadas.

Partindo desta compreensão, entendemos que o Estatuto dos Militares, conforme o próprio nome sugere, é o conjunto de regras que regula a situação, as obrigações, os deveres, os direitos e as prerrogativas dos militares das Forças Armadas, possuindo exortações para moldar a personalidade dos militares. É um manual de relação humana.

2.4.1 – Hierarquia e Disciplina

No Capítulo III do Estatuto dos Militares, os ensinamentos são sobre a hierarquia militar e a disciplina. Vejamos dois, dos três artigos do mencionado capítulo:

Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral de leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

§ 3º A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados.

Como podemos perceber, hierarquia e disciplinas são dois conceitos distintos, e, nas Forças Armadas, um não sobrevive sem o outro, eles se completam.

2.4.2 – Círculo hierárquico

No Artigo 15 do Estatuto dos Militares, consta que os círculos hierárquicos são âmbitos de convivência entre os militares da mesma categoria e têm a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo.

2.5 – O que é comandar?

De acordo com o Artigo 34 do Estatuto dos Militares, comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades dos quais o militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma organização militar. O comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, de cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe.

Parágrafo único. Aplica-se à direção e à chefia de organização militar, no que couber, o estabelecido para comando.

No mencionado artigo, está explícito que comandar significa chefiar e conduzir homens, isto é, liderar. Enquanto no *primeiro*, as ações e palavras exercem autoridade; no *segundo*, elas visam *exercer* influência sobre o comportamento de outras pessoas, em direção à realização de objetivos a serem concretizados.

Partindo desta exortação, entendemos que a chefia é impositiva, isto é, impõe ou se impõe, não se pode dispensar; necessária. Ela tem a ver com ordenar, dar ordem, portanto, é exercida pelo mais antigo no grau hierárquico dos oficiais, que é o *posto*, ou no das praças, que é a *graduação*.

2.5.1 – Chefia

O termo chefia origina-se do latim *caput*, que significa cabeça, ou seja, a parte principal. É a função ou atividade de chefe, na qual possui inúmeras designações, entre elas: direção, supervisão, gerente e coordenador. É quem tem o direito ou o poder de ordenar, de decidir, de se fazer obedecer, sendo que essa autoridade é a base de qualquer tipo de organização hierarquizada.

Neste sentido, o Poder legal, também designado por legítimo, é derivado da posição hierárquica, assim como também é o Poder coercitivo, que é utilizado pelo chefe para punir, por meio de sanções, penas e castigos, o seu subordinado.

Originado do termo em latim *competere*, competência é a capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado. É o conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos inter-relacionados, dos quais uma pessoa precisa para ser eficaz na maioria das ocupações profissionais e gerenciais. A este tipo de autoridade, ou seja, poder, convencionou-se chamar de Poder de competência.

2.5.2 – Liderança

Proveniente da mesma raiz do inglês “leader”, que quer dizer líder, *liderança* significa a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva, como fazem inúmeros profissionais em suas funções, entre as quais, cito os precursores paraquedistas, dos quais o lema é: “Precede, Guia e Lidera”, ações estas que resumem o trabalho de preceder nas formações da tropa paraquedista; guiá-los até a zona de lançamento; e, liderá-los pelo exemplo de dedicação e abnegação ao cumprimento da missão de saltar de paraquedas.



*Precursor paraquedista
Acervo: Centro de Instrução
Paraquedista General Penha
Brasil*

Neste sentido, podemos concluir que liderança é o papel definido pela frequência com que uma pessoa influencia o comportamento de outros membros do grupo, e/ou é a capacidade de influenciar pessoas para que elas cumpram voluntariamente as tarefas para a concretização de objetivos comuns.

2.6 – Chefia e Liderança

Como mencionado, o Artigo 34 do Estatuto dos Militares nos ensina que comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades, da qual o militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma organização militar. Partindo desta compreensão, todos os chefes possuem posição hierárquica de liderança.

A meu ver, cada caso é um caso. Por exemplo, um chefe determinou alguns comportamentos para seus liderados, que, na presença dele, colocavam em prática. Entretanto, quando ele estava ausente, a pessoa que assumia o comando descumpria a determinação do seu superior hierárquico, impondo aos seus subordinados a sua autoridade. Contudo, essa insubordinação não exercia influência em alguns dos seus subordinados. Se considerarmos que todos os chefes são líderes, o comando do citado caso mencionado era ineficaz, tendo em vista que sua liderança era o oposto do seu superior hierárquico.

Por que existem pessoas que, na presença do seu superior hierárquico, se comportam conforme o previsto e na ausência não? O medo de ser punido pelo chefe pode mudar o comportamento das pessoas? O chefe deve ser uma pessoa temida ou respeitada?

Nossa vivência nos autoriza afirmar que nem todos os líderes ocupam o cargo formal de chefia. Os mestres de salto do avião, por exemplo, são capacitados para realizarem lançamentos do avião em pleno voo, de pessoal, animal e material leve. Nem sempre eles são o de maior grau hierárquico do avião, nem tampouco o mestre de salto precursor, que fica em terra ou no ar, orientando a rota da aeronave e comandando o momento da saída do avião.

Como deu para perceber, nos conceitos de chefia e liderança, *chefes* e *líderes* agem de formas bem diferentes. Enquanto o *primeiro* é revestido de autoridade, ou seja, de direito e poder de ordenar, de decidir e de fazer obedecer, os *líderes*, com suas habilidades, influenciam pessoas.

Sendo a liderança uma forma de inspirar pessoas, fazendo estas agirem voluntariamente, sem que seja dada uma ordem direta, por que então, no grupo de líderes eficazes, existem pessoas lideradas que não executam, de maneira voluntária, tarefas específicas, atendendo o desejo do líder como se fosse o seu? O cérebro-mente é a sede da nossa consciência no “aspecto moral”, sendo o reconhecimento da qualidade de um ato bom ou mau, ambivalência esta que faz parte do nosso caráter.

Para que possamos responder este questionamento o mais próximo da realidade possível, convém ressaltar que existem diversos estilos de liderança, sendo conveniente o líder ser habilitado para exercê-la. Assim como definir um estilo de poder, para ser usado durante o comando. Essas habilidades são essenciais para praticar a inteligência intra e interpessoal.

2.7 – Liderança militar

Durante o Brasil Colônia, a Força Terrestre era denominada Exército Imperial Brasileiro (luso-brasileiro). Dando continuidade à luta para expulsar os invasores holandeses do Brasil, em 18 de abril de 1648, no Morro dos Guararapes, ocorreu a 1ª Batalha dos Guararapes. Após esse confronto, que foi vencido pelo Exército luso-brasileiro, outras batalhas ocorreram na Capitania de Pernambuco.

Em 19 de fevereiro de 1649, os holandeses decidiram sair por terra do Recife e pôr fim à humilhante situação de sítio em que se encontravam, ocasião em que se travaria a 2ª Batalha dos Guararapes³. Mais uma vez foram vencidos pelo Exército Imperial brasileiro, constituído por portugueses e, em sua maioria, por brasileiros brancos, índios, pretos, caboclos, mulatos e curibocas.

Após a derrota do exército holandês para os luso-brasileiros, na 1ª Batalha dos Guararapes, assim escreveu o Conselho holandês do Recife à Holanda, em 9 de julho de 1648, sobre as

³BENTO, 2004, p. 118.

táticas dos patriotas que constituíam a Guerra Brasílica, uma doutrina genuinamente brasileira:

Eles (os patriotas) resistem muito bem ao ataque e, logo que descarregam suas espingardas, atiram-se sobre os nossos para se baterem corpo a corpo. Sabem também armar emboscadas em lugares e passos apropriados e vantajosos e fazer ataques dentro da mata e, em geral, produzir muito mal aos nossos. Quanto às armas, estão bem munidos, sabem muito bem servir-se delas e, no tocante a suas qualidades físicas, excedem muito em agilidade e disposição nossos melhores soldados. Além disto, sabem melhor do que os nossos se submeter às privações, tais como a falta de víveres, enquanto os nossos soldados têm de carregar sempre os embornais, ou, então, transportar os víveres logo à retaguarda.⁴

Essa fala nos deixa à vontade para afirmar que o Exército luso-brasileiro tinha excelentes comandantes, ou seja, chefes e líderes. Como já mencionado, o Artigo 34 do Estatuto dos Militares nos ensina que comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades dos quais o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma organização militar. Nesta linha de raciocínio, a Liderança Militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.⁵ Portanto, o comando, ou seja, a chefia e a liderança, é exercido pelo maior grau hierárquico.

Segundo o *Dicionário da Língua Portuguesa*, o termo liderança foi criado nas primeiras décadas de 1900. A partir de então, começaram a estudar o comportamento dos líderes e a emitir conceitos sobre liderança. Em seguida, psicólogos, especialistas em Psicologia Social, passaram a estudar o processo de liderança e a emitir conceitos para serem ensinados.

Todavia a ação de guiar, ir à frente, ou seja, liderar, é exercida há tempo no Exército Brasileiro, de forma direta e indireta. Durante as Batalhas dos Guararapes, por exemplo, a *liderança direta* era exercida todas as vezes que o comandante se relacionava diretamente com seus liderados. Por sua vez, a forma de *liderança indireta* é exercida por militares que atuam funcionalmente como intercessores ou intermediadores do líder. Desta forma, a liderança é exercida seguindo uma estrutura de cadeia de comando.

⁴BENTO, 2004, p. 75.

⁵BRASIL, 2011, p. 3-3.

2.8 – Referências Bibliográficas

1. BENTO, Cláudio Moreira (2004). *As batalhas dos Guararapes: descrição e análise militar*. Porto Alegre: Gênese.
2. BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 20-10: Liderança militar. Brasília, DF, 2011.
3. CHIAVENATO, Idalberto (1989). *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
4. ESTATUTO DOS MILITARES: Lei 6.880/80 | Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.
5. FANELLI, Danielle (2007). Múltiplas inteligências. *Revista Mente e Cérebro*. São Paulo, ano XIV, nº 175, pp. 35-39, ago.
6. GOLEMAN, Daniel (2014). *Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.
07. LEDOUX, Joseph (1998). *O cérebro emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
08. LENZEN, Manuela (2004). A base biológica das emoções. *Viver mente & cérebro*, São Paulo, ano XIII, nº 143, pp. 50-52, dez.
09. MEHRABIAN, Alberto (1971): *Silencioso Mensagens: Implícito Comunicação de Emoções e Atitudes*. Belmont: Wadsworth.
10. MORAIS, Claryssa de Pádua; FIORINI Carlos Fernando (2018). “A teoria da Gestalt aplicada à música”. Modalidade: Comunicação. XXVIII Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música – Manaus – Subárea: Teoria e análise.
11. PAIXÃO, Severino de Ramos Bento da; VITÓRIO, Elias Ely Gomes; SILVA, Jucenilo Evangelista da (2023). *Liderança e Valores*. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército; Biblioteca do Exército.
12. PASSADORI, Reinaldo (2003). *Comunicação essencial: estratégias eficazes para encantar seus ouvintes*. São Paulo: Ed. Gente.
13. VISCOTT, David (1982). *A Linguagem dos Sentimentos*. São Paulo: Summus editorial.

4) Questão: **Marque a opção correta**

Dado as seguintes afirmativas:

I - A Linguagem verbal é feita por intermédio de palavras ditas, mensagens escritas, linguagens de sinais, assim como todas as informações codificadas que representam um determinado sistema de linguagem.

II - Comunicação volitiva é aquela que reflete a materialização dos pensamentos de uma pessoa, que, pelo seu rosto, socializa suas expressões por consciente ou não.

III - As orais são os principais meios de transmissão social entre os seres humanos, haja vista que um ou mais movimentos e expressões dos músculos da face dá sinal de sentimento de *fundos* ou *emocional*.

IV - Ao tomarmos conhecimento de um fato inesperado, não anunciado previamente, ficamos *surpresos*. Sobrancelhas arqueadas, olhos arregalados e maxilar caído são maneiras da nossa face expressar surpresa.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

a) I, II e III estão corretas

b) II e IV são falsas

e) I, II e IV são falsas

d) I e IV são falsas

c) III é falsa

5) Questão: **Responda**

Segundo a pesquisa feita por Albert Mehrabian, professor emérito de Psicologia, sobre a comunicação face a face, quantos porcentos do total da comunicação são feitos com palavras?

a) 7%

b) 15%

c) 30%

d) 38%

e) 55%

6) Questão: **Marque a opção correta**

Dadas as seguintes afirmativas:

I – Segundo o *Dicionário da Língua Portuguesa*, *crítica* é o ato de julgar ou dar opinião. Geralmente esta conduta é feita à pessoa que não age corretamente. Em consequência disto, ela deve ser feita à pessoa e não ao ato cometido por ela.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) 1,2,3,3,2,1 b) 3,2,2,1,3,3 c) 2,3,2,3,1,1 d) 3,2,1,3,3,2 e) 2,2,3,1,1,3

9) Questão: **Responda**

Qual a especialização da Psicologia, na qual os psicólogos estudam e emitem conceitos sobre liderança, termo este que foi criado nas primeiras décadas de 1900?

- a) Psicologia Militar b) Psicologia da Gestalt c) Psicologia Organizacional
d) Psicologia Social e) Psicologia da música

10) Questão: **Marque a opção incorreta**

- a) Liderança indireta é exercida por militares que atuam funcionalmente como intercessores ou intermediadores do líder.
- b) O comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, de cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe.
- c) O medo é uma reação de alerta muito importante para a sobrevivência dos seres humanos, contudo ser corajoso não significa ter a ausência de medo e sim o domínio sobre ele.
- d) A linguagem não verbal não é expressa oralmente, e sim pela linguagem corporal, que tende a demonstrar o que uma pessoa está sentindo durante uma conversa ou situação.
- e) Ao conjunto dinâmico de características afetivas, motóricas, volativas, de conhecimento e físicas de um indivíduo, convencionou-se chamar de inteligência.

Gabarito

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| d | a | e | c | a | b | c | b | d | e |

3 – PSICOLOGIA MILITAR

A aplicação das teorias e conceitos da Psicologia, que empresta suas áreas de especializações, entre elas a Psicologia Clínica, Educacional, Social, Organizacional e do Trabalho, Psicopedagogia e Neuropsicologia, para ser empregado no contexto militar, convencionou-se chamar de “Psicologia Militar”.

Neste capítulo, abordaremos liderança e inteligência emocional, incentivado pelas pesquisas recentes que demonstram que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança, podendo estar associada ao alto desempenho do grupo.

3.1 – Teoria do grande homem

Sem a intenção de ser conclusivo, creio que a “Teoria do grande homem”, escrita e divulgada por volta de 1840, pelo escritor, historiador, ensaísta e professor escocês Thomas Carlyle, foi uma das primeiras sobre liderança, embora este termo ainda não tivesse sido criado. Para Carlyle, a História Universal, a história do que o homem realizou neste mundo, é, no fundo, a História dos Grandes Homens.



Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias.

Acervo: Editora Silvacosta

Partindo desta compreensão, Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, apelidado de “O Pacificador” e “O Marechal de Ferro”, um militar, político e monarquista brasileiro, foi um Grande Homem. Sob sua chefia e liderança, o Exército Brasileiro derrotou a Confederação Argentina em 1851, na Guerra do Prata. Uma década depois, já como marechal, comandou as forças brasileiras para a vitória, desta vez na Guerra do Paraguai.

Com seus atos heroicos conduzindo homens, Duque de Caxias moldou a história do Brasil, concomitantemente a do Exército Brasileiro, na qual ele é o Patrono. Sem a intenção de ser conclusivo, creio que a “Teoria do grande homem” serviu de estímulo para psicólogos fazerem pesquisas sobre liderança.

3.2 – Teoria dos traços

Em Psicologia, o termo *traços* caracteriza determinantes da natureza do ser humano. A teoria dos traços nos ensina que os líderes são detentores, desde o seu nascimento, de traços de personalidade para exercerem a liderança. O psicólogo Walter Van Dyke Bingham, que, na Primeira Grande Guerra, serviu como tenente-coronel no ramo de Pessoal do Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos, é um dos mentores desta teoria.

Conjecturo que, quando a teoria dos traços foi divulgada para a comunidade científica, inúmeros psicólogos não concordaram com o conceito desta, entre eles os adeptos da Escola de Psicologia Comportamental, criada em 1913 por John Broadus Watson.

Convém ressaltar que as reações das pessoas às fontes estressantes diferem amplamente: algumas desenvolvem sérios problemas psicológicos ou físicos, enquanto outras, diante da mesma fonte, não desenvolvem problema algum e podem até mesmo considerar o evento desafiador e interessante. Durante a Primeira Guerra Mundial, por exemplo, inúmeros combatentes voltaram para casa com tremor nas mãos.

Esses combatentes, chamados de “trêmulos de guerra”, foram diagnosticados pelos psiquiatras, fundamentados nas teorias psicanalíticas, como portadores de “neurose de guerra”, pelos sintomas que eram atribuídos ao caráter e à falta de força de vontade⁶ do combatente. Nessa época, esses sintomas⁷, provenientes dos traumas de combates, foram chamados de “choque de artilharia”.

Não temos conhecimento da quantidade de líderes natos que tiveram neurose de guerra, durante a Primeira Guerra Mundial, comandando suas tropas. Todavia, segundo a hierarquia militar, sendo detentores ou não desde o seu nascimento de traços de personalidade para exercerem a liderança, os mais antigos recebem o comando e, durante a formação militar, aprendem a chefiar e a liderar. Nesta linha de raciocínio, através do processo ensino-aprendizagem, pessoas podem ser treinadas para se tornarem líderes eficazes.

⁶ WESTERHOFF; FROMMBERGER, 2010, p. 68.

⁷ Manifestação subjetiva da doença.

3.3 – Personalidade do líder

Em seus estudos sobre a arte de liderar, os psicólogos comportamentalistas da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, centraram suas pesquisas na atuação do líder no grupo, analisando a qualidade daquilo que se cumpria com as metas planejadas.

Concluíram que, para liderar um grupo com eficácia, deve-se desempenhar a função relacionada com as tarefas de resolver o que lhe foi confiado e zelar pela manutenção do grupo ou funções sociais. Segundo esta pesquisa, estas são as duas funções principais que um líder deve pôr em prática para ser considerado um líder eficaz. Nesta linha de raciocínio, o ineficaz é o que se preocupa somente com uma delas.

A conclusão da mencionada pesquisa, feita na Universidade de Michigan, deixou patente que o mais importante para um líder é produzir em condições normais e sem carecer de outro auxílio, desempenhando as funções das tarefas e sociais. Aquelas relacionadas com as tarefas se referem a qualquer trabalho manual ou intelectual que se faz por obrigação ou voluntariamente; e as sociais se referem em cuidar do clima organizacional dos liderados, como estudo, avaliação e análise das necessidades; desenvolver planos e intervenções para melhorar a qualidade de vida; e pesquisar sobre habilidades, atitudes e percepções sociais.

Na liderança eficaz, a maneira como o líder gerencia o cumprimento da tarefa, assim como propicia um ambiente saudável para o desenvolvimento de seus membros de forma digna, está diretamente relacionada ao êxito da missão.

Dentre as práticas que um líder deve adotar para não se tornar uma fonte de desgaste da saúde mental de seus liderados, citamos: comunicar-se de maneira clara; dar e receber *feedbacks*; e saber atuar na resolução de conflitos.

Durante o cumprimento da tarefa, o relacionamento entre o líder e os liderados encontra-se no estado de tensão, isto é, com apreensão, ansiedade e preocupação. Há possibilidade de alguns dos liderados não cumprirem voluntariamente a tarefa que lhes foi confiada. Num ambiente tenso, há probabilidade de ocorrer indisciplina. Neste caso, quem detém o poder de agir para resolver o conflito, e, se achar viável, punir o infrator, o chefe ou o líder?

Arrogância é a qualidade ou caráter de quem, por suposta superioridade moral, social, intelectual ou de comportamento, assume atitude prepotente ou de desprezo em relação aos outros. A atitude de humilhar a pessoa, ao ser praticada por líderes, “pode” abalar a saúde mental dos liderados. Nesta linha de raciocínio, adicionada a outras pesquisas sobre chefia e liderança, entendemos que existem chefes que não são líderes, e líderes que não são chefes.

Convém ressaltar que Gallup Poll, ou simplesmente Gallup, é uma empresa de pesquisa de opinião dos Estados Unidos da América (EUA), de análise e consultoria que ajuda líderes e organizações a resolverem seus problemas mais urgentes. Por intermédio da pesquisa feita em 7 mil pessoas nos EUA, os pesquisadores do Gallup demonstraram que metade dos funcionários pedem demissão por causa do chefe. Esta conclusão é uma das que deixa patente que uma chefia e/ou liderança ruim, pode prejudicar uma organização de várias maneiras.

3.4 – Pesquisa no campo da liderança

Após longo período pesquisando os comportamentos de líderes, em ambiente empresarial, os psicólogos Ralph K. e Ronald Lippitt, da Universidade de Iowa, perceberam a existência de três estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal. Esta descoberta foi divulgada para a comunidade científica no ano de 1939. Vamos a elas:

3.4.1 – Autocrática

Constituída pela aglutinação do termo grego *autos*, que significa si próprio, e do termo também grego *kratos*, que significa poder, autocrática significa poder ilimitado e absoluto. Partindo desta compreensão, na liderança autocrática, também chamada de autoritária, todas as tomadas de decisão são centralizadas no líder, cabendo aos liderados obedecerem às ordens.

O 1º Sargento músico J.P.C, não detentor do curso de mestre de música, por ser o mais antigo hierarquicamente da banda de música, percebeu que a banda que ele comandava não estava dando o melhor de si durante as diversas formaturas na sua unidade de origem, como também fora dela. Desnecessário dizer que o fraco desempenho da banda de música preocupava J.P.C e os outros sargentos, mas eles não sabiam o que fazer.

Pensativo no que deveria fazer para melhorar o desempenho da banda, este teve um *insight*, ou seja, a compreensão ou solução do problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequadas. Conversou com o comandante da unidade em que a banda estava adida, solicitando que fossem retirados da escala de serviço os músicos da banda, explicando que, segundo a Escola de Psicologia Gestalt, “o todo é maior do que a soma das partes”.

Geralmente as partituras dos instrumentos são diferentes, entretanto, na ausência de um ou mais instrumentista, a banda de música estará desfalcada e não será o todo. Atendida a solicitação para os músicos não tirarem serviço, coube ao líder autocrático, com a autoridade que tem, determinar que a banda (completa) cumprisse sua missão. Vimos que, se esta é composta por 45 músicos e estiver faltando um ou mais, o conjunto deixa de ser o todo e percebe-se um resultado abaixo do esperado; entretanto, quando a banda de música está completa e faz os ensaios regularmente das músicas, a mudança logo é percebida.

Outra característica do líder autocrático é, quando for necessário, tomar decisão sem consultar os subordinados, com a missão cumprida voluntariamente, como acontece no caso de guerra, e, muitas das vezes, as decisões têm de ser tomadas repentinamente, conforme ação do maestro Felipe Néri de Barcelos, no segundo ataque que o Exército Brasileiro sofrera no Quartel-General em Tuiuti, onde estavam acampados durante a Guerra da Tríplice Aliança.

Como de costume, a Banda de Música do 42º Corpo de Voluntários da Pátria, sob o comando do maestro Felipe Néri de Barcelos, estava tocando no acampamento do Quartel-General, em Tuiuti, quando sofrera o segundo ataque das tropas paraguaias. No auge do confronto entre brasileiros e paraguaios, dos inúmeros tiros dados pelos militares do Exército

paraguaio, um cortara a tira de couro e/ou de pano que passava de um ombro ao quadril oposto do músico instrumentista que tocava o bombo, e uma saraivada de balas furou a pele⁸ do mencionado instrumento de percussão.

No ocorrido, o bombista gritou: Foi-se o diabo do zabumbo! Ao tomar conhecimento deste episódio, Felipe Néri automaticamente trocou a função de maestro da Banda de Música do 42º C.V.P pela de comandante, liderando a ida de seus comandados até a Banda de Música do 40º Batalhão paraguaio. Neste confronto, denominado Segunda Batalha do Tuiuti, uma bala inimiga⁹ ceifou a vida de Felipe Néri, que teve o Marquês de Caxias como seu último comandante.

A ação de Felipe Néri, na Segunda Batalha do Tuiuti, onde, segundo historiadores, a luta foi titânica, dada a desproporção de forças, quando nos primeiros instantes os brasileiros só puderam alinhar quatro Corpos de Voluntários na tentativa de conter a avalanche que pretendia apoderar-se do Reduto Central, é um dos exemplos que a liderança autocrática é baseada na autoridade formal, aceita como correta e legítima pelos liderados. É também um dos exemplos de que, muitas das vezes, o líder precisa tomar decisões rápidas, sem tempo para ouvir os liderados.

3.4.2 – Democrática

O oficial regente da banda de música reuniu os subtenentes e 1º sargentos músicos para dialogarem, a fim de decidirem quais militares do núcleo variável iriam ter o engajamento renovado. Num dos diálogos para decidirem sobre a ocupação de uma determinada vaga, um dos 1º sargentos sugeriu que o cabo H.S.F tivesse o reengajamento renovado e o soldado P.P.O não. Então, o oficial questionou: Em quem você confia para te substituir quando você for dispensado? O 1º sargento respondeu: No cabo. Em resposta, o oficial disse: Quando você não está, enquanto o soldado P.P.O desempenha a sua função com galhardia, o cabo H.S.F, aos trancos e barrancos, cumpre a missão que lhe é destinada. Nisso, o 1º sargento retrucou: O cabo X precisa reengajar porque é casado e tem filhos, e o soldado Y é solteiro. O oficial respondeu: O estado civil, nem tampouco a quantidade de filhos, não é relevante neste nosso diálogo, e sim o cumprimento das missões desempenhadas por eles. Portanto, o cabo H.S.F não terá o engajamento renovado e sim o soldado P.P.O.

A maneira como o oficial, ou seja, o líder, conduziu a conversa com seus liderados é um dos inúmeros exemplos de liderança democrática, também chamada de participativa, na qual o líder renuncia a parte da autoridade formal em prol da participação dos liderados com suas ideias. Contudo, a decisão final é do líder, em prol do grupo. Entretanto, ao deixar que os próprios liderados tenham influência nas decisões que afetam suas metas e na realização do trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e a responsabilidade.¹⁰

⁸ DUARTE, 1981, p. 137, Vol. III, Tomo III.

⁹ DUARTE, 1981, p. 137, Vol. III, Tomo III.

¹⁰ GOLEMAN, 2014, p. 40.

Um dos fatores primordiais na liderança democrática, cujo nível de intervenção do líder é inferior ao da autocrática, consiste no fato do líder esclarecer as tarefas a serem executadas, com comunicações francas e cordiais, constituindo relacionamento de amizade.

3.4.3 – Liberal

O Capitão R1 Moisés da Paixão, da Força Aérea Brasileira, baseado no Compêndio Histórico da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) do Exército Brasileiro, compôs, em 1999, o clássico denominado “Sinfonia dos Guararapes”. Por meio de notação musical, ou seja, da escrita da música, Moisés consolidou os feitos heroicos do Exército Imperial Brasileiro na região dos Guararapes, em Pernambuco, onde o Exército Brasileiro possui suas raízes fincadas.

Num dos ensaios de uma das 84 bandas de música do Exército Brasileiro, o subtenente mestre de música, que tocava fagote quando músico de estante, percebeu que as trompas não estavam executando a mencionada música conforme estava escrito. Então, deu a liberdade para os trompistas resolverem a citada questão técnica.

Este estilo de liderança que acabamos de citar é denominado liberal ou delegativa, tendo em vista que o líder direciona o foco para seus liderados, não se comprometendo nem se responsabilizando pelas ações. Entretanto sua participação é mínima, deixando os liderados livres para tomarem as iniciativas.

3.5 – Maturidade para liderar

Derivado das palavras afeto e afetiva, o termo *afetividade* significa o conjunto de fenômenos psíquicos que são experimentados e vivenciados, na forma de sentimento e/ou emoções. No capítulo anterior, abordamos o significado de sentimentos, este é sobre emoções. O que é emoção? O que são sentimentos de fundo e emocional?

Suponhamos que a Banda de Música do Corpo de Aluno da Escola de Sargentos de Logística esteja executando algumas melodias num local próximo de dois homens, cada um com um cachorro pitbull na coleira.

Não descartamos a possibilidade de haver o sentimento de medo entre os músicos, o que é uma sensação desagradável. Entretanto, pelo fato do citado animal estar preso na coleira, também não rejeitamos a possibilidade de existirem músicos que estão “aparentemente tranquilos”. A este sentimento, o neurologista e neurocientista Antônio Damásio Rosa Damásio, pesquisador sobre o cérebro e as emoções humanas, denominou sentimento de fundo.



*Banda de Música dos alunos da EsSLOG – 2023.
Acervo: ARICS do DECEX*

Para nós psicólogos, *estresse* é o conjunto de reações do organismo a agressões de diversas origens, capazes de perturbar o equilíbrio emocional, que é a capacidade que temos de controlar as nossas próprias reações para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações.

Suponha que, no caso hipotético acima mencionado, o cachorro pitbull se solte da coleira e vá em direção à banda de música. Portanto, torna-se um estressor psicológico para os músicos que estão diante de um perigo real. Neste caso, o sistema cerebral deles, em resposta ao estresse, é ativado, gerando medo e ansiedade, colocando-os em situação de alerta e provocando sensações que percebemos como emoções.

Dando prosseguimento à resposta cerebral, ocorre a liberação de adrenalina e noradrenalina, os hormônios do estresse, que preparam o organismo para uma reação imediata de luta, fuga ou calma. Portanto, os músicos vivenciam um estado emocional porque a presença do perigo real produziu mudanças corporais.

A maneira mais natural de pensar (...) as emoções é ver que a percepção mental de certos fatos estimula a disposição mental chamada emoção, e que este estado de espírito dá origem à expressão corporal¹¹. Portanto, dependendo da maneira como vivenciamos a pressão psicológica e/ou física, o sentimento será de *fundo* ou *emocional*. Enquanto o *primeiro* não provém das emoções e não é demasiadamente positivo nem demasiado negativo, ainda que se possam revelar agradáveis ou desagradáveis¹², o *segundo* provém das emoções.

Para o neuropsicólogo e pesquisador Joseph LeDoux, o sentimento é escravo de sua fisiologia e não o contrário: não trememos porque sentimos medo, nem choramos porque estamos tristes; sentimos medo porque trememos e ficamos tristes porque choramos.¹³ Partindo destas compreensões, entendemos que o mestre de música, em suas funções de liderança, não deve ser um agente de fonte de estresse para os instrumentistas.

¹¹ LEDOUX, 1998, p. 40.

¹² DAMÁSIO, 1994, p. 181.

¹³ LEDOUX, 1998, p. 41.

Condutor, também chamado de guia do mestre, é a designação dada à partitura do mestre de música. Nela estão contidas todas as partituras dos instrumentos da Banda de Música, condição esta que torna viável o estudo do mestre antes do ensaio.

Durante os ensaios dos repertórios, a atenção difusa do mestre permite detectar se há um ou mais instrumentistas que não estão executando a música de acordo com o que foi criado pelo compositor. Neste caso, o mestre deve intervir, exercendo sua influência, ajudando na proposta musical a ser executada de acordo com a vontade do compositor. O mestre de música é o responsável por ensinar e motivar os músicos, ajudando-os a fazer a interpretação da música o mais próximo da realidade possível.

Não descartamos a possibilidade de, durante a intervenção feita pelo mestre de música, os músicos instrumentistas emitirem opiniões ou contribuírem com ideias. Esta interação deve ser fundamentada na maturidade, processo pelo qual utilizamos sensatamente nossos sentimentos de fundos e emocionais.

Como líder, o mestre de música deve ser detentor de boa saúde mental, habilidade esta que faz com que reconheça seus erros e aprecie seus êxitos na sua justa medida, evitando, com essa conduta, os riscos da vaidade e da ambição desmedidas. Aquele deve ser capaz de manter uma atitude cortês e serena perante as pessoas, interessando-se pelos problemas dos liderados e oferecendo ajuda a quem dela necessitar.

Diante das frustrações, deve procurar extrair ensinamentos de seus fracassos e, quando tiver diante de si um obstáculo ou um problema, saber estudá-lo para tomar uma decisão lógica; se não puder modificar o ambiente, deve ser capaz de se adaptar a ele, sem modificar intimamente os seus propósitos, sendo flexível, mas mantendo sempre a sua dignidade. Outro fator importante que devemos ter na arte de liderar é o de aceitar as nossas limitações e as dos nossos semelhantes.

3.6 – Inteligência emocional

Em suas pesquisas no campo da liderança, Daniel Goleman, doutor em Psicologia e professor da Universidade de Harvard, ficou convencido de que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional. Outros pesquisadores concordam com Goleman, defendendo que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança, não distinguindo os líderes excepcionais, como também pode estar associada ao alto desempenho do grupo. Mas, o que é Inteligência emocional?

“Domínio próprio” significa autocontrole, equilíbrio e está vinculado ao temperamento, que, conforme mencionado no capítulo anterior, é um dos constituintes da nossa personalidade. Em algumas bíblias judaico-cristãs, esta característica da personalidade cristã é denominada temperança, que significa qualidade ou virtude de quem é moderado, como também aquele que se abstém de paixões.

A palavra temperança se tornou sinônimo de Inteligência emocional, termo este que algumas literaturas de Psicologia atribuem ao psicólogo Hans Kretzschmar Leuner, o pioneiro a utilizá-la, em 1966, em seus textos. Em 1985, o mencionado termo foi utilizado pelo psicólogo Wayne Payne, em sua tese de mestrado intitulada “Um estudo da emoção: desenvolvimento da inteligência emocional”.

Na década de 1990, por exemplo, o argumento sobre *inteligência emocional* passou a ser difundido mundialmente, por inúmeros psicólogos que passaram a construir conceitos sobre este tema. O psicólogo Peter Salovey, mestre em Sociologia e doutor em Psicologia Clínica, foi um deles. Com o psicólogo John D. Mayer, Peter Salovey concluiu que inteligência emocional é a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, sabendo como a regular em si mesmo e nos outros.

Em meados da década de 1990, Goleman lançou o livro *Inteligência emocional*. A partir de então, os artigos sobre inteligência emocional começaram a aparecer com mais frequência por meio de uma ampla gama de entidades acadêmicas e de periódicos populares.

Inteligência emocional tornou-se tema de vários livros, alcançando o nível de *best-seller*. Para Goleman, inteligência emocional é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nos nossos relacionamentos. A inteligência emocional é composta por autoconsciência e autogestão, que são habilidades interpessoais, e por empatia e habilidade social, que são intrapessoais. Vejamos cada uma delas:

3.6.1 – Autoconsciência

O termo autoconsciência é composto pela aglutinação das palavras *auto*, que exprime a noção de si próprio, e *consciência*, que é a percepção que o ser humano possui do que é moralmente certo ou errado. Neste sentido, autoconsciência é a ação que o ser humano tem de compreender seus sentimentos de fundo emocional, como também suas forças, fraquezas, necessidades e impulsos.

Vejamos o caso do Subtenente S.S.S, mestre de música, que tem a consciência de ficar irritado quando um músico instrumentista, durante o ensaio ou nas apresentações da banda de música, não executa a música conforme a partitura musical; ele deve regular seus sentimentos, arranjando meios plausíveis, para liderar os músicos com camaradagem, ou seja, com comportamento que estimule a coesão do grupo.

Portanto, este primeiro componente da inteligência emocional, a *autoconsciência*, está diretamente relacionado com as manifestações essenciais dos valores militares, que são: patriotismo, civismo, amor à profissão, fé na missão do Exército, espírito de corpo e aprimoramento técnico-profissional.

3.6.2 – Autogestão

O termo autogestão é composto pela aglutinação da palavra *auto*, que, conforme mencionado, exprime a noção de si próprio, e da palavra *gestão*, ato ou efeito de gerir,

administrar e gerenciar. Partindo destas compreensões, autogestão significa o ato de gerenciarmos a nós mesmo e aos impulsos biológicos que dirigem as nossas emoções. Não podemos eliminá-los, mas podemos administrá-los.

O autocontrole, nos ensina Goleman, é como uma conversa interior contínua¹⁴. Voltemos ao caso do Subtenente S.S.S. Devido à situação que narramos, ele pode até se irritar, isso é da natureza humana, contudo não é propício que se torne escravo deste sentimento, caracterizado pelo estado de nervosismo. Portanto, é de fundamental importância que, no seu dia a dia, líderes arranjam meios plausíveis para controlar seus impulsos biológicos que dirigem suas emoções e até mesmo canalizá-los de forma útil.

Vejamos o comportamento do regente C.V.S: Colocava música nova na estante e avisava aos músicos instrumentistas para estudá-la. Após alguns dias, o mestre de música conduzia o ensaio. Se durante o treino algum instrumentista não executava a partitura conforme estava escrito, C.V.S solfejava a música e/ou pegava o seu instrumento de origem e a executava com maestria.

3.6.3 – Empatia

Por volta do ano 33 do século I, Jesus de Nazaré, também chamado de Cristo, termo este que emprestou para a religião cristã, o Cristianismo, disse: “Assim, se vós, sendo maus, sabeis dar bons presente aos vossos filhos, quanto mais vosso Pai (Deus) que está nos céus dará o que é bom aos que lhe pedirem! Portanto, tudo quanto quereis que as pessoas vos façam, assim fazei-vos também a elas, ...”.

Conjecturo que esta exortação tenha servido de inspiração para a criação do termo grego *empathia*, constituído pelas palavras *páthos*, disposição originária do sujeito que está na base do que é próprio do ser humano; e *patheia*, traduzido para a língua portuguesa como paixão. Portanto, literalmente, empatia significa colocar-se no lugar do seu semelhante, sentindo o que ele sente.

Para um líder, segundo Goleman, empatia não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos liderados – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes.¹⁵ Exemplificamos este conceito citando a ação dos mestres de músicas A.C.P e E.C.F, que passaram a comandar músicos de três bandas para ensaiarem a Sinfonia dos Guararapes, a ser executada em 19 de abril, em memória da Batalha dos Guararapes.

No primeiro ensaio, o mestre A.C.P fez um discurso coercitivo, enfatizando que todos ali eram profissionais e que deveriam tocar o citado clássico de primeira vista e sem erros. No dia seguinte, o ensaio foi feito pelo mestre E.C.F que, em seu primeiro discurso, externou sua preocupação e perplexidade em relação ao pouco tempo que lhe foi dado para ensaiar e aprontar a Sinfonia dos Guararapes. Foi honesto em afirmar que conhecia o citado clássico

¹⁴ GOLEMAN, 2014, p. 16.

¹⁵ GOLEMAN, 2014, p. 20.

e que, para ser executada de acordo com a proposta musical do compositor, a Sinfonia dos Guararapes precisava ser ensaiada diversas vezes, podendo contar com ele para cumprirem da melhor maneira a missão de executá-la o mais próximo da perfeição.

Percebemos que na explanação de E.C.F, ele se coloca no lugar dos instrumentistas, também chamados de músicos de instante. Denota ser sabedor de que somos seres humanos e estamos sujeitos a erros. Contudo o seu otimismo em exercer a função de mestre com maestria contamina seus liderados que se voluntariam para as tarefas concretizando objetivos comuns. Portanto, o seu otimismo funciona como uma espécie de gatilho, para que os seus liderados desenvolvam meios plausíveis para executarem da melhor maneira possível suas partituras musicais.

A ação empática de E.C.F é um dos exemplos de como um líder pode estimular seus liderados a desenvolverem bons sentimentos, necessários para que suas energias sejam voltadas ao cumprimento da missão. Em contrapartida, o discurso feito por A.C.P. foi apático, o que é característico de pessoas insensíveis, sem interesse em exercer a função de mestre com maestria. O líder foi pessimista, conduta esta que tem como uma de suas características ponderar de como deveria ter sido e culpar o presente pelo passado.

3.6.4 – Habilidade social

Habilidade social é a cordialidade com propósito de conduzir as pessoas na direção que desejamos.¹⁶ De acordo com os ensinamentos de Goleman, esta dimensão da inteligência emocional é a culminância da autoconsciência, da autogestão e da empatia, e pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes. É a empatia em ação, afirma o citado psicólogo.

3.7 – Modelagem de competências

Conforme mencionado, em meados da década de 1990, Daniel Goleman lançou o livro *Inteligência emocional*. Neste, consta um capítulo curto chamado “Administra com o coração”, que defende o argumento de que os líderes precisam ter inteligência emocional elevada.

Ao fazer pesquisas sobre liderança e inteligência emocional para escrever o livro *Trabalhando com a inteligência emocional*, o pesquisador ficou convencido ainda mais da sua tese de que os líderes precisam ter inteligência emocional elevada.

Na pós-graduação feita com o psicólogo David Clarence McClelland, que conduziu pesquisas por 30 anos na Universidade de Harvard, Daniel Goleman aprendeu o método da “Modelagem de competência”, criado pelo citado professor. Este método permite uma análise sistemática das forças específicas, que fazem com que alguém, num dado papel,

¹⁶ GOLEMAN, 2014, p. 22.

mostre um desempenho excepcional. Daniel Goleman o utilizou, fazendo uma análise aproximada de quase 200 modelos de uma grande variedade de organizações.

A partir de então, concluiu que a grande maioria das competências que distinguiam os melhores líderes se baseava na inteligência emocional, e não no Quociente de Inteligência (QI), que é a forma de quantificar a capacidade cognitiva de um indivíduo em relação a habilidades como raciocínio lógico, resolução de problemas, capacidade verbal e outras aptidões intelectuais. Goleman sintetizou a mencionada descoberta no artigo “A formação de um líder”.

3.8 – Estilos de liderança

Uma das formas do psicólogo David McClelland, da Universidade de Harvard, expandir seu rico conhecimento era proporcionar consultoria, visando dar parecer sobre matéria da sua especialidade. Por exemplo, baseada em uma amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de um banco de dados de mais de 20 mil cadastros do mundo inteiro, a consultoria Hay/McBer difundiu para a comunidade científica seis estilos de liderança. Segundo os pesquisadores, cada um dos resultados desses estilos resultou de um componente diferente da inteligência emocional. Vamos a eles:

3.8.1 – Democrática

Como mencionado, o estilo de liderança democrática foi criado em meados do século passado, pelos psicólogos e pesquisadores Ralph K. e Ronald Lippitt da Universidade de Iowa. Uma das vantagens deste estilo de liderança, em que o líder, por intermédio do diálogo, ouve seus liderados, aprendendo e direcionando-os no cumprimento da missão, consiste no desenvolvimento/aprimoramento das habilidades interpessoais e intrapessoais da equipe.

De acordo com Goleman, o estilo de liderança democrática, também chamada de participativa, é ideal para ser utilizado quando o líder está inseguro quanto à melhor direção a tomar e precisa de ideias e orientação de liderados capazes – honestos, idôneos e proficientes. A liderança democrática prioriza a motivação, o desenvolvimento e a comunicação dos liderados, modernamente chamados de colaboradores, com o líder.

Uma das características primordiais do líder democrático é que, apesar de ocupar um cargo superior, este não se comporta como superior diante dos seus liderados, ele se considera um dos membros da equipe. Pode até assumir uma postura mais enérgica diante de um determinado assunto, entretanto considera as habilidades e os objetivos dos liderados, estimulando-os com orientações e apoio para que alcancem suas metas.

Com este intuito, o líder se mostra acessível para os membros da equipe, dando e recebendo *feedback* de seus liderados, conduta esta que contribui para o desenvolvimento da equipe, fazendo com que as metas tenham fluidez e consistência.

O líder democrático anda com a equipe, acompanhando o trabalho que ele espera ser realizado. Ele é objetivo, limitando-se aos fatos em suas críticas e elogios. Ao dar algum tipo de *feedback*, o líder vai se ater ao que aconteceu, descrevendo os prós e contras da situação, portanto, o foco não é avaliar o liderado e sim o que foi feito ou deixou de ser realizado.

A avaliação dos impactos das atividades é feita em conjunto com a equipe, contribuindo para o desenvolvimento e/ou aprimoramento da inteligência emocional de todos.

Outra característica fundamental do líder democrático consiste em estimular a participação de toda a equipe, captando ideias e inovações, assim como preocupando-se com o clima motivacional da equipe.

A transparência e a honestidade estão entre as maiores virtudes do líder democrático. Este deve transmitir as informações corretas e dar conhecimento aos liderados sobre o local de trabalho para que desenvolvam suas tarefas da melhor maneira possível.

É conveniente que os líderes sejam habilitados em alguns estilos de liderança e utilizem a sabedoria para praticá-la no momento adequado. A democrática, por exemplo, não é viável em tempo de crise, podendo agravar conflitos.

3.8.2 – Coercivo

Partindo do princípio de que o adjetivo *coercivo* designa o que coage, reprime, obriga e penaliza, liderança coercitiva é o estilo no qual o líder usa a força do poder para obrigar os liderados a fazerem o que ele determina.

Vejamos o caso da banda de música do mestre de música A.C.P, em que as músicas eram mal executadas e existiam casos de indisciplinas e quebra de hierarquia. Então, com objetivo de resolver a citada questão, o mencionado mestre foi substituído pelo também mestre de música E.C.F, que iniciou seu comando tomando decisões duras.

Durante os ensaios, aos berros, na presença de 2º e 3º sargentos, como também de cabos e soldados, E.C.F humilhava subtenentes e 1º sargentos, apregoando sua insatisfação no menor deslize que eles dessem. Constantemente ameaçava os seus liderados, dizendo que o conceito dos músicos era dado por ele e que existiam militares que receberiam conceito baixo.

Com a pressão psicológica que fazia em seus subordinados, em curto prazo, a qualidade musical da banda de música melhorou e, conseqüentemente, aumentou o estado de tensão entre os músicos, chegando ao ponto de alguns militares pedirem para cumprir expediente em qualquer outra sessão que não fosse a banda, e outros, por determinação de E.C.F, seguiram o mesmo caminho.

Para mudar o rumo da banda de música comandada por E.C.F, este foi substituído pelo mestre de música P.C.S. Uma de suas primeiras ações foi conversar em particular com cada um dos músicos, deixando bem claro como seria sua chefia e liderança, portanto, as razões de suas ordens. Para continuar a função, providenciou para a banda de música a volta dos músicos que haviam sido afastados.

Durante o seu comando, assim como E.C.F, o novo mestre P.C.S ficou zangado algumas vezes, ou seja, experimentou cólera ou aborrecimento. De acordo com o grande filósofo grego Aristóteles, qualquer um pode se zangar – isso é fácil. Mas se zangar com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil.

Sabedor de que o estilo de liderança coercitivo deve ser colocado em prática em subordinados problemáticos, com os quais outras tentativas de adaptá-los ao grupo falharam, P.C.S aplicou o método nos mercedores, não causando punições injustas nos outros subordinados, conforme fizera seu antecessor. Esta ação foi possível pois utilizou em sua liderança coercitiva os ensinamentos que adquiriu sobre inteligência emocional. Detentor de outros estilos de liderança, P.C.S, quando achava viável, aplicava-os, e, com isso, a banda de música manteve o espírito de corpo novamente.

3.8.3 – Autoritário

A palavra autoritária tem origem etimológica do latim *auctoritas*, -atis, autoridade + -ário, que significa confrontar: austeritário. Portanto, liderança autoritária é aquela em que as decisões do que devem colocar em prática são dadas pelo líder, com pouca ou nenhuma participação dos liderados.

O problema não é o que o líder autoritário fala, e sim como ele fala. A expressão corporal, tom de voz e o olhar indicam sua reação. Quando se tem um líder autoritário, há possibilidade de nos sentirmos humilhados. Este é um dos motivos pelo qual líderes autoritários não são bem-vistos pelas pessoas.

Como já dito, as reações das pessoas às fontes estressantes diferem amplamente: algumas desenvolvem sérios problemas psicológicos ou físicos, enquanto outras, diante da mesma fonte, não desenvolvem problema algum e podem até mesmo considerar o evento desafiador e interessante. No ambiente de pressão gerenciado por líder autoritário, por exemplo, nem todos os liderados são felizes nem motivados, devido ao controle rígido que estão vivenciando. Nesta comunicação unidirecional, ou seja, de cima pra baixo, o líder dificilmente aceita opiniões e está sempre observando o que seus liderados estão fazendo.

O líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização.¹⁷ Vejamos um exemplo: O mestre de música M.P.S reuniu os militares mais antigos de cada naipe e determinou que todas as quartas-feiras a banda de música não tivesse missão externa, devendo ensaiar os naipes para que fosse aprimorada a qualidade técnica dos músicos instrumentistas, como também memorizar as músicas novas que fossem colocadas nas estantes.

Vale lembrar que, assim como em outras profissões, na de músico, existem pessoas mais ou menos habilidosas na execução de suas funções. Ao líder autocrático, é de dever e justiça fornecer *feedback* do desempenho, quer seja positivo ou negativo, porém fundamentado na inteligência emocional.

¹⁷ GOLEMAN, 2014, p. 33.

Analisemos a conduta do mestre de música P.S.C, que convidou o comandante do quartel para assistir o ensaio de sua banda de música. Num dado momento, determinou que só os 1º, 2º e 3º clarinetes Bb executassem uma determinada música; em seguida, os 1º, 2º e 3º trombones C; depois os 1º e 3º saxofones Alto Eb junto com os 3º e 4º saxofones tenor Bb e o saxofone barítono Eb. Por último, determinou que a música que os citados instrumentos executaram fosse executada pelo 1º, 2º e 3º trompetes.

Num dado momento, interrompeu a execução da música e disse: Como os senhores perceberam, os instrumentistas que os antecederam tocaram esta música, conforme as partituras musicais, portanto, estão de parabéns. Entretanto os senhores devem ter percebido que entre os músicos trompetistas existe um que não tem condições de participar dessa nossa banda. E concluiu: Vou transferi-lo para a companhia para executar qualquer outra função.

Estando a liderança relacionada com a utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas, a mencionada conduta de P.S.C. é digna de ser colocada em prática pelos seus liderados? Ele utilizou a inteligência emocional? Esse estilo de liderança afeta o clima organizacional de forma positiva ou negativa?

Não resta nenhuma dúvida que, como um líder visionário, a mencionada atitude de P.S.C deixou claro que todos os músicos devem executar da melhor maneira possível, em prol da Banda de música. Entretanto empatia e habilidade social foram dois dos constituintes da inteligência emocional que não foram utilizados, e, provavelmente, isto foi percebido pelas pessoas que presenciaram a atitude de P.S.C. Enfim, a liderança autoritária tem de tudo para produzir resultado a curto prazo, entretanto pode funcionar como uma espécie de gatilho para desenvolver nos liderados ressentimento, que é a mágoa que se guarda de uma ofensa ou de um mal que se recebeu; rancor. Portanto, a liderança autoritária afeta o clima organizacional de forma positiva, quando o líder se utiliza de inteligência emocional.

3.8.4 – Afiliativo(a)

Em 1960, em seu livro *A sociedade competitiva*, David McClelland, conhecido por seu trabalho sobre motivação, descreveu sua “Teoria das Necessidade Adquiridas”. A seu ver, a motivação de uma pessoa se encontra na procura de três necessidades: realização, poder e afiliação.

Vejamos cada uma delas. a) *realização* – é o cumprimento do seu objetivo, como por exemplo, ser aprovado no Curso de Habilitação a Mestre de Música. Portanto, é uma conquista, superação de desafios e realização pessoal e profissional; b) *poder* – é a capacidade de decidir, agir e ter voz de mando; autoridade. Vale lembrar que, no capítulo anterior, foi mencionado que é o chefe quem tem o direito ou poder de ordenar, de decidir, de se fazer obedecer, sendo essa autoridade a base de qualquer tipo de organização hierarquizada; c) *afiliação* – é a ação ou efeito de afiliar, de fazer parte de uma banda de música, por exemplo, construindo *amizade*, que é o relacionamento que as pessoas têm de afeto e carinho por outra, possuindo um sentimento de lealdade, proteção etc.

A partir da Afiliação, que, segundo David McClelland, é uma das necessidades adquiridas, foi construído o conceito de Liderança Afiliativo. Este adjetivo (*afiliativo*) significa aquele

que procura a relação harmoniosa entre pessoas, proveniente da mesma raiz do termo *afiliar*, que significa agregar numa entidade ou corporação. Nesta linha de raciocínio, Liderança Afiliativa tem por objetivo valorizar os liderados e seus sentimentos de fundo e emocionais, mais do que as tarefas e metas, ação esta que tem por objetivo criar e manter relacionamentos harmoniosos entre os liderados.

Como mencionado, uma das primeiras condutas de P.C.S, ao assumir o comando da banda de música, foi conversar em particular com cada um dos músicos. Da catarse emocional que alguns músicos fizeram, foi dito que o seu antecessor disseminava intrigas entre seus liderados. Portanto, esta ação era estimuladora da desarmonia na banda de música. Com objetivo de estimular a convivência harmoniosa do grupo, P.C.S. aplicou a liderança afiliativa na pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa.

No tocante a flexibilidade, esta também aumenta porque o líder afiliativo, como um pai que ajusta as regras de casa para um adolescente em amadurecimento, não impõe regulamento desnecessário sobre como os liderados realizam seu trabalho. Ele dá às pessoas liberdades para realizarem seu serviço da forma que considerem mais eficaz.¹⁸ De acordo com os ensinamentos de Goleman, os líderes afiliativos são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento. Ele oferece amplo *feedback* positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, conduta esta que torna suas palavras ainda mais motivadoras.

3.8.5 – Coach

Como já dito no Capítulo 1, em Administração, competência refere-se à posse, por parte de um indivíduo ou de uma organização, das características necessárias para realizar uma determinada atividade. Timothy Gallwey, por exemplo, formado em Letras (Inglês) pela Harvard University, jogou tênis no Harvard Tennis Team. Neste time, uma das funções que exerceu foi a de capitão, termo este que, como rubrica desportiva, significa o jogador que comanda o time e fala pelos jogadores.

Na década de 70 do ano passado, Timothy Gallwey trocou a sua função de jogador pela de *coach*, termo inglês que na língua portuguesa significa treinar, preparar e instruir. Em 1971, como professor de tênis profissional na Califórnia, durante o processo ensino-aprendizagem, percebeu que, além de ensinar, deveria ser também um conselheiro para melhorar o desempenho da equipe.

Agindo desta e de outras maneiras que achou necessárias de acordo com a habilidade de cada um dos jogadores, Timothy Gallwey os ajudava a identificarem suas forças e fraquezas únicas vinculadas às suas aspirações pessoais e de carreira. Encorajava os jogadores a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo e os ajudava a conceber um plano para atingi-las¹⁹. Para isso, o mencionado líder criou um ambiente de confiança e cooperação entre todos os jogadores. A partir de sua interação como líder de jogadores de tênis, Timothy

¹⁸ GOLEMAN, 2014, p. 37.

¹⁹ GOLEMAN, 2014, p. 35.

Gallwey lançou, em 1974, o livro *O jogo interior do tênis*. A partir de então, *coach* passou gradativamente a ser denominado estilo de liderança.

As diversas variedades de *coach*, dentre as quais cito a de músico, se distinguem em delegar. Dão aos seus liderados tarefas desafiadoras, ainda que signifique que as metas não serão realizadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimular o aprendizado a longo prazo.²⁰ Nesta que é uma das tipologias de liderança, em que o líder deve falar com os fatos e não com julgamentos, os liderados são ajudados a se motivarem e a atuarem de forma focada para atingirem metas específicas.

3.8.6 – Marcadores de ritmo

Uma das características dos líderes é praticar uma determinada tarefa, dando exemplo de como seus liderados devem fazer. No entanto o líder marcador de ritmo, além disso, é obcecado em cumprir a tarefa da melhor maneira e o mais rápido possível, com padrões de desempenho alto, solicitando que seus liderados façam o mesmo.

De acordo com os ensinamentos de Goleman, a abordagem de liderança marcador de ritmo é indicada para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e altamente competente que precisa de pouca orientação ou coordenação.²¹ Conforme a própria expressão sugere, o líder tem por característica avaliar o desempenho dos liderados durante o cumprimento da tarefa.

Em Psicologia Clínica, a soma total dos sentimentos presentes na consciência em dado momento, ou seja, a totalidade afetiva que acompanha os processos intelectuais (percepções, representações e conceitos) e que varia de acordo com as circunstâncias, convencionou-se chamar de humor. Partindo desta compreensão, digamos que em um dos dias em que o colaborador P.C.D está de mau humor, seu líder M.P.S aplicará a abordagem de liderança marcador de ritmo.

No mencionado estado, P.C.D “poderá” não render o esperado por M.P.S, que rapidamente apontará o mau desempenho e exigirá mais²² do citado liderado. Caso este não corresponda às expectativas, será substituído por outro que atinja as metas desafiadoras e empolgantes do líder.

Sobre a pressão de prazo apertado para o cumprimento de determinada tarefa, a equipe deve completá-la em tempo recorde. Contudo, para contribuir com a saúde mental e física de sua equipe de trabalho, e também para o bom desempenho das tarefas, o líder deve saber o momento propício para aplicar os estilos de liderança. Como qualquer estilo de liderança, segundo Goleman, a marcação de ritmo nunca deve ser usada sozinha.

²⁰ GOLEMAN, 2014, p. 35.

²¹ GOLEMAN, 2014, p. 42.

²² GOLEMAN, 2014, p. 41.

3.9 - Variedades de lideranças

Com já dito, após longo período pesquisando os comportamentos de líderes em ambiente empresarial, os psicólogos Ralph K. e Ronald Lippitt perceberam a existência de três estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal. Estas descobertas foram divulgadas para a comunidade científica no ano de 1939. A partir de então, surgiram variedades de estilo de liderança, entre as quais, algumas que não foram feitas por psicólogos pesquisadores, que obtiveram as informações por meio da metodologia científica. Umas foram feitas por inferências e outras por experiências ou instintos.

Muitos estudos, incluindo o de Goleman, mostraram que quanto mais estilos um líder exhibir, melhor. Líderes que dominam quatro ou mais estilos – especialmente autoritário, democrático e *coaching* – conseguem o melhor clima e desempenho organizacional.²³ De posse deste tesouro do conhecimento, nos ensina Goleman, o líder deve alternar flexivelmente entre os estilos de liderança na medida do necessário.

²³ GOLEMAN, 2014, p. 44.

3.10 - Referências bibliográficas

1. BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura (2018). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Marechal Castello Branco. “A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional”. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares. Rio de Janeiro.
2. COSTA, Samuel da Silva (2020). *Psicopedagogia Militar*. Rio de Janeiro: Silvacosta.
3. DAMÁSIO, Antônio R (1994). *O erro de Descartes – emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras.
4. DAVIDOFF, Linda L. (2001). *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
5. DUARTE, Paulo de Queiroz (1989). *Os Voluntários da Pátria na Guerra do Paraguai – O Comando de Caxias*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, vol.3, Tomo III.
6. ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA. Disponível em:
<https://www.britannica.com/biography/Gordon-W-Allport>. Acesso em: 8 nov. 2023.
7. FANELLI, Danielle (2007). “Múltiplas inteligências”. *Revista Mente e Cérebro*. São Paulo, ano IV, nº 175, pp. 35-39, ago.
8. GOLEMAN, Daniel (2014). *Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.
9. GREWAL, Daisy; SALOVEY, Peter (2007). “Emoção a outra inteligência”. *Revista Mente e Cérebro*. São Paulo, ano XV, nº 179, pp. 35-43.
10. KOZLOWSKI, Steve W. J.; ILGEN, Daniel R. (2007). “Um por todos, todos por um”. *Viver mente & cérebro*, São Paulo, ano XV, n. 177, pp. 47-51, out.
11. LEDOUX, Joseph (1998). *O cérebro emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
12. LENZEN, Manuela (2004). “A base biológica das emoções”. *Viver mente & cérebro*, São Paulo, ano XIII, n. 143, pp. 50-52, dez.
13. LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”. *Journal of Social Psychology*, Washington, v. 10, n. 2, pp. 271-301, Mayo, 1939.
14. MAY, Rollo (2003). *A arte do aconselhamento psicológico*. Petrópolis: Vozes.
15. NEWEN, Albert; ZINCK (2009). “O jogo das emoções”. *Viver mente & cérebro*, São Paulo, ano XVI, n. 143, pp. 38-45, abr.
16. PAIM, Isaías (1993). *Curso de Psicopatologia*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
17. REICHER, Stephen; HASLAM, Alexander; PLATOW, Michael J. (2007). “A nova liderança”. *Viver mente & cérebro*, São Paulo, ano XV, n. 177, pp. 40-45, out.
18. RICHE, Leonardo. “A influência dos Estilos de Liderança no Desempenho da Pequena Empresa Familiar”. Um estudo de caso. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em

Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração. Orientadora: Patrícia Amélia Tomei – Rio de Janeiro, dezembro de 2009. PUC-Rio – Certificado Digital nº 0813084/CA.

19. SARGENT, S. Stansfeld; STAFFORD, Kenneth R (1977). *Ensinos básicos dos grandes psicólogos*. Porto Alegre: Globo.

20. SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen (1981). *História da Psicologia Moderna*. São Paulo: Cultrix.

21. WESTERHOFF, Nikolas; FROMMBERGER, Ulrich (2010). “Caminhos para curar o trauma”. *Revista Mente e Cérebro*, São Paulo, ano XVII, nº 207, pp. 66-72, abr.

EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO

1) Questão: **Marque a opção incorreta**

- a) Segundo a Teoria dos Traços, Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, apelidado de “O Pacificador” e de “O Marechal de Ferro”, foi um Grande Homem.
- b) De acordo com a hierarquia militar, sendo detentor ou não, desde o nascimento, de traços de personalidade para exercer a liderança, o mais antigo assume o comando da tropa.
- c) Uma chefia e/ou liderança ruim “pode” abalar a saúde mental dos liderados, como também prejudicar uma organização de várias maneiras.
- d) Na liderança eficaz, a maneira como o líder gerencia o cumprimento da tarefa, assim como propicia um ambiente saudável para o desenvolvimento de seus membros de forma digna, está diretamente relacionada ao êxito da missão.
- e) Arrogância é a qualidade ou caráter de quem, por suposta superioridade moral, social, intelectual ou de comportamento, assume atitude prepotente ou de desprezo em relação aos outros.

2) Questão: **Marque a opção correta**

Dadas as seguintes afirmativas:

I – Na liderança delegativa, a participação do líder é mínima, deixando os liderados livres para tomarem as iniciativas.

II – A liderança democrática prioriza a motivação, o desenvolvimento e a comunicação dos liderados, modernamente chamados de colaboradores, com o líder.

III – Na liderança autoritária, o líder direciona o foco para seus liderados, não se comprometendo nem se responsabilizando pelas ações.

IV – Ao dar algum tipo de *feedback*, o líder democrático vai se ater ao que aconteceu, descrevendo os prós e contras da situação, portanto, o foco não é avaliar o liderado e sim o que foi feito ou deixou de ser realizado.

V - O líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) I, III e IV são verdadeiras b) I, IV e V são falsas c) I, II, IV e V são verdadeiras
d) II, IV e V são falsas e) II, III e V são falsas

3) Questão: **Marque a opção incorreta**

a) O estilo de liderança coercitivo deve ser colocado em prática em subordinados problemáticos, com os quais outras tentativas de adaptá-los ao grupo falharam.

b) Liderança afiliativa tem por propósito valorizar os liderados e os seus sentimentos de fundo e emocionais, mais do que as tarefas e metas, ação esta que visa criar e manter relacionamentos harmoniosos entre os liderados.

c) liderança autoritária é o estilo no qual o líder usa a força do poder para obrigar os liderados a fazerem o que ele determina.

d) Uma das características primordiais do líder democrático é que, apesar de ocupar um cargo superior, este não se comporta como superior diante dos seus liderados, ele se considera um dos membros da equipe.

- e) Uma das características fundamentais do líder democrático consiste em estimular a participação de toda a equipe, captando ideias e inovações, assim como preocupando-se com o clima motivacional da equipe.

4) Questão: **Marque a opção correta**

Num dado período da Guerra da Tríplice Aliança, a Banda de Música do 42º Corpo de Voluntários da Pátria, sob o comando do maestro Felipe Néri de Barcelos, estava tocando no acampamento do Quartel-General, em Tuiuti, quando sofrera o segundo ataque das tropas paraguaias. No auge do confronto entre brasileiros e paraguaios, dos inúmeros tiros dados pelos militares do Exército paraguaio, um cortara a tira de couro e/ou de pano que passava de um ombro ao quadril oposto do músico instrumentista que tocava o bombo, e uma saraivada de balas furou a pele do mencionado instrumento de percussão. Ao tomar conhecimento deste episódio, Felipe Néri automaticamente trocou a função de maestro pela de combatente, liderando a ida de seus comandados para guerrear contra a Banda de Música do 40º Batalhão paraguaio.

Pergunta: Neste episódio, qual estilo de liderança foi utilizado pelo maestro Felipe Néri?

- a) Coercitivo b) Democrático c) Afiliativo d) Coach e) Autoritário

5) Questão: **Correlacione**

Numere a segunda coluna conforme a classificação de líder numerada à esquerda.

- | | |
|-------------------------------|--|
| (1) Líder Marcadores de ritmo | () Como um pai que ajusta as regras de casa para um adolescente em amadurecimento, não impõe regulamento desnecessário sobre como os liderados realizam seu trabalho. |
| (2) Líder Afiliativo | () É obcecado em cumprir a tarefa da melhor maneira e o mais rápido possível, com padrões de desempenho alto, solicitando que seus liderados façam o mesmo. |
| (3) Líder Coaching | () Dá a seus liderados tarefas desafiadoras, ainda que signifique que as metas não serão realizadas rapidamente, entretanto, está disposto a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimular o aprendizado a longo prazo. |

8) Questão: **Correlacione**

Numere a segunda coluna conforme os processos de formação numerados à esquerda.

- (1) Autoconsciência () É o ato de gerenciarmos a nós mesmos e os impulsos biológicos que dirigem as nossas emoções. Não podemos eliminá-los, mas podemos administrá-los. É como uma conversa interior.
- (2) Empatia () É levar em conta, ponderadamente, os sentimentos dos liderados – junto com outros fatores – no processo de tomada de decisões inteligentes.
- (3) Autogestão () É a cordialidade com propósito de conduzir as pessoas na direção que desejamos. É a culminância da autoconsciência, da autogestão e da empatia
- (4) Habilidade social () Ação que o ser humano tem de compreender seus sentimentos de fundo emocional, como também suas forças, fraquezas, necessidades e impulsos.

Marque a alternativa que corresponda à sequência numérica encontrada.

- a) 1,4,3 e 2 b) 4, 3 1 e 2 c) 3, 4, 2 e 1 d) 3, 2, 4 e 1 e) 2, 3,1 e 4

9) Questão: **Marque a opção incorreta**

- a) Muitos estudos, incluindo o do psicólogo Goleman, mostraram que quanto mais estilos de liderança um líder exibir, melhor.
- b) A liderança autoritária afeta o clima organizacional de forma impositiva, quando o líder se utiliza de inteligência emocional.
- c) Líderes que dominam quatro ou mais estilos – especialmente autoritário, democrático e *coaching* – conseguem melhor clima e desempenho organizacional.

- d) A transparência e a honestidade estão entre as maiores virtudes do líder democrático, contudo este estilo de liderança – democrático – não é viável em tempo de crise, podendo agravar conflitos.
- e) Em suas pesquisas, o psicólogo Goleman concluiu que a grande maioria das competências que distinguiam os melhores líderes se baseava na inteligência emocional, e não no Quociente de Inteligência.

10) Questão: **Marque a opção correta**

Dadas as seguintes afirmativas:

- I – A expressão Mestre de música, utilizada no Exército Brasileiro, designa o subtenente ou sargento músico, geralmente o mais antigo da banda de música, que chefia e lidera uma banda de música, independentemente de ter pós-graduação *stricto sensu* em música ou curso de extensão e/ou especialização em regência.
- II – De acordo com o Artigo 34 do Estatuto dos Militares, comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades dos quais o militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma organização militar.
- III – Como líder, o mestre de música deve ser detentor de boa saúde mental, habilidade esta que faz com que reconheça seus erros e aprecie seus êxitos na sua justa medida, evitando, com essa conduta, os riscos da vaidade e da ambição desmedidas.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta:

- a) Todas as opções estão corretas b) Há uma opção errada c) Todas as opções estão erradas
d) Existem duas opções erradas d) Existem duas opções corretas

Gabarito

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a | c | c | e | b | d | e | d | b | a |

Pesquisas recentes demonstram que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* na liderança, podendo estar associada ao alto desempenho do grupo.

Em o *Mestre de Música e a inteligência emocional – A arte de chefiar e liderar*, o leitor encontrará dicas para aprimorar estas funções, utilizando a inteligência emocional.

