



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

JÁDER MÁRIO SANTANA **MOREIRA**, Ten Cel Av

**Competências intrapessoais (QE e QS):** uma nova perspectiva para o mapeamento de competências de militares brasileiros que cumprem missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular no século XXI

Rio de Janeiro

2023



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

JÁDER MÁRIO SANTANA **MOREIRA**, Ten Cel Av

**Competências intrapessoais (QE e QS):** uma nova perspectiva para o mapeamento de competências de militares brasileiros que cumprem missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular no século XXI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para aprovação no Curso Avançado de Comando e Estado-Maior da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

Linha de Pesquisa: Poder Militar.

Orientador: Eduardo Utzig Silva.

Rio de Janeiro

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade de sempre aprender, pelas boas inspirações e, principalmente, pela família compreensiva e amorosa que me concedeu em vida. A eles, que me deram o suporte necessário e o sentido de seguir trilhando o caminho do bem. Em especial, a minha esposa Rochelle e meus filhos João, Júlia e Jeanine, que souberam ser indulgentes em relação ao tempo que deixei de lhes dedicar para labutar nesta pesquisa. Apenas com a serenidade do apoio familiar e as bênçãos divinas, foi-me possível concluir mais essa etapa da vida profissional, quando algumas vezes, a despeito das dificuldades surgidas, fez-se mais forte a confiança no futuro e a felicidade advinda com a satisfação de me formar. Agradeço ao meu orientador, Cel Utzig, pela atenção dedicada, pela paciência, pelos bons conselhos e orientações. Por derradeiro, aos amigos do Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento da Força Aérea, do Comando de Operações Especiais do Exército Brasileiro e do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo da Marinha do Brasil, sem os quais não seria possível efetivar o presente trabalho de conclusão de curso.

## RESUMO

Com o propósito de contribuir para a seleção, a preparação e o treinamento de militares que cumprem missões de contrainsurgência, a corrente pesquisa teve como objetivo geral identificar as competências dos militares brasileiros do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), empregados em missões de contrainsurgência, sob a perspectiva do Quociente Emocional (QE) e do Quociente Espiritual (QS). A metodologia aplicada foi baseada inicialmente por pesquisa documental e bibliográfica, geradora de dados secundários, que possibilitaram responder aos dois primeiros objetivos específicos. Quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, com abordagem qualitativa. Em seguida, devido ao caráter exploratório da mesma, foi utilizado o método Delphi com três rodadas de questionários submetidas à apreciação de treze especialistas. Após a primeira rodada, foi obtido um nível de concordância  $C_c > 60\%$  para todas as habilidades de QE e de QS. Os dados da segunda e terceira rodadas foram tabelados e os níveis de concordância calculados pelo método proposto por Santos (2000), bem como ratificados pelo coeficiente de concordância Kendall W como linha de processamento estatístico não paramétrico (VIALI, 2008). De acordo com a análise dos resultados, pode-se inferir a importância que os especialistas concederam às habilidades das Inteligências Emocional e Espiritual, sem, contudo, concordarem com a priorização de como elas devem ser desenvolvidas. Ao final, o objetivo geral foi alcançado, porém não foi possível atestar a hipótese, uma vez que não foi possível realizar o mapeamento pelo método proposto, nas circunstâncias em que a pesquisa foi executada.

**Palavras-chave:** contrainsurgência; inteligência emocional; inteligência espiritual; competências.

## **ABSTRACT**

*With the purpose of contributing to the selection, preparation and training of military personnel who carry out counterinsurgency missions, the current research had as its general objective to identify the competences of the Brazilian military of the Joint Center for Peace Operations in Brazil (CCOPAB), employed in counterinsurgency missions, from the perspective of the Emotional Quotient (EQ) and the Spiritual Quotient (SQ). The applied methodology was initially based on documentary and bibliographical research, generating secondary data, which made it possible to respond to the first two specific objectives. As for the nature, the research can be classified as applied, with a qualitative approach. Then, due to its exploratory nature, the Delphi method was used with three rounds of questionnaires submitted to the appreciation of thirteen specialists. After the first round, a  $C_c > 60\%$  agreement level was obtained for all EQ and SQ skills. Data from the second and third rounds were tabulated and the levels of agreement were calculated using the method proposed by Santos (2000), as well as ratified by the Kendall W coefficient of agreement as a non-parametric statistical processing line (VIALI, 2008). According to the analysis of the results, one can infer the importance that the specialists gave to the abilities of the Emotional and Spiritual Intelligences, without, however, agreeing with the prioritization of how they should be developed. In the end, the general objective was achieved, but it was not possible to confirm the hypothesis, since it was not possible to carry out the mapping by the proposed method, in the circumstances in which the research was carried out.*

**Keywords:** *Counterinsurgency; Emotional Intelligence; Spiritual Intelligence; Competences.*

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CASEVAC	Casualty Evacuation
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CG	Centro de Gravidade
CIASC	Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo
CIGS	Centro de Instrução de Guerra na Selva
COPESP	Comando de Operações Especiais
CPTM	Core Pre-Deployment Training Materials
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
EMT	Equipe Móvel de Treinamento
EAS	Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento
IOM	Inter Office Memorandum
QA	Quociente de Adversidade
QE	Quociente Emocional
QS	Quociente Espiritual
QI	Quociente Intelectual
MEG	Magnetoencefalógrafo
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PND	Política Nacional de Defesa
TO	Teatro de Operações
VUCA	Volatility, Uncertainly, Complexity e Ambiguity

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Inteligências Emocional e Espiritual.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>A Guerra Irregular e a Contrainsurgência.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE A – Resultados do Questionário 1 .....</b>	<b>33</b>
	<b>APÊNDICE B – Resultados das Ponderações Iniciais Relativas ao QE.....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE C – Resultados das Ponderações Iniciais Relativas ao QS.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE D – Cálculo Inicial do Coeficiente de Concordância Kendall W.....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE E – Listas Priorizadas de QE e de QS após Ponderações Iniciais ....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE F – Resultados das Ponderações Finais Relativas ao QE.....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE G – Resultados das Ponderações Finais Relativas ao QS.....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE H – Cálculo Final do Coeficiente de Concordância Kendall W .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE I – Listas Priorizadas de QE e de QS após Ponderações Finais .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO A – Fotos do Site da ONU (CPTM) .....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO B – Inter Office Memorandum (IOM) .....</b>	<b>60</b>
	<b>ANEXO C – Quadro de Treinamento .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO D – As 18 habilidades da Inteligência Emocional .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO E – As 21 habilidades da Inteligência Espiritual (SQ21).....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO F – Principais atributos de um exército qualificado para a contrainsurreição, de acordo com a visão de Alessandro Visacro .....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um exemplo de problema recorrente na humanidade, ao longo da história, é a guerra. Há na atualidade diversas formas de se tratar sobre este assunto. A fim de elucidar as evoluções recentes, no escopo histórico do estudo moderno acerca das guerras, pode-se identificar quatro gerações: a primeira, iniciada após o Tratado de Vestfália, caracterizava-se pelos enfrentamentos antagônicos de forças estatais; a segunda, após a Segunda Revolução Industrial, teve por base o aumento do poder de fogo das armas, bem como sua precisão, alcance e frequência de tiros e caracterizou-se por uma equalização de forças e por ser uma guerra de posições; a terceira denotou uma condução da guerra com forte base no movimento e conquistas rápidas, sendo a *Blitzkrieg* alemã seu maior exemplo; e a quarta geração, que, embora muitos pensadores indiquem seu início após o ataque às Torres Gêmeas em 2001, pode-se identificar sua aplicação ao longo de muitos momentos da história, incluindo durante as duas Guerras Mundiais.

Lawrence da Arábia, por exemplo, percebeu a guerra de uma maneira diferente dos militares que estavam presos a pensamentos rígidos e cartesianos. Em plena Primeira Guerra Mundial, enquanto os exércitos combatiam uma guerra de segunda geração em solo europeu (combates estacionários, com posições conquistadas e ocupadas de forma lenta), nas incursões árabes contra os turcos, Lawrence imprimiu sucessivas derrotas a estes utilizando-se de táticas de guerrilha que, durante a guerra, mostraram-se uma alternativa eficiente ao método rígido de se lutar ao enfrentar uma nação com poderio militar superior (VISACRO, 2022b).

Na Guerra do Golfo de 1991, o poderio bélico americano mostrou-se irreprochável. Tornara-se praticamente impossível a outro Estado desafiar os EUA e os países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) em uma guerra regular. A partir de então, vários grupos ou forças não estatais passaram a utilizar-se de outros meios com o intuito de buscar resultados para seus anseios políticos. O ataque às Torres Gêmeas é um exemplo disso.

Nesse contexto, no século XXI, malgrado a incontestável evolução em termos tecnológicos do poderio militar, fixar-se apenas em aquisições de armamentos modernos pode levar a desperdício de vultosos investimentos e a frustrações de governantes caso o arsenal militar não seja utilizado por soldados detentores de competências humanas capazes de discernir se, como, quando, por que e para que devem utilizar suas armas.

As mudanças nas tecnologias vêm acontecendo com rapidez e fluidez sem precedentes. Uma vez que a tecnologia diferencia as capacidades de emprego bélico, o homem deve reaprender a enxergar a guerra constantemente. As táticas, as teorias e as doutrinas, frutos do

pensamento humano, devem ser capazes de acompanhar a evolução tecnológica do mundo na mesma velocidade, ou até mesmo superá-la, antevendo futuras possibilidades.

Muitos militares possuem ainda hoje o pensamento de guerra fundamentado em uma lógica cartesiana de teóricos do passado. Sem desmerecer os ensinamentos de tais teóricos, líderes rebeldes, guerrilheiros e terroristas normalmente não seguem a lógica delineada por eles. De fato, o emprego militar no século XXI, pós-Guerra Fria, tem sido marcado por quatro pilares cunhados pelo exército americano na década de 1990: volatilidade (*Volatility*), incerteza (*Uncertainty*), complexidade (*Complexity*) e ambiguidade (*Ambiguity*) – VUCA. Esses pilares estão diretamente associados com a guerra irregular, haja vista a quebra de paradigmas de regras, a ausência de padrões rígidos e a transcendência do campo militar que caracterizam esse tipo de guerra.

Um estudo detalhado sobre a história das guerras, suas semelhanças, suas diferenças, seus antecedentes e causas, além de suas consequências, pode facultar uma visão holística acerca do assunto, permitindo a compreensão de diferentes contextos e cenários.

No entanto, a percepção humana varia e cada pessoa só consegue enxergar fragmentos da realidade. O cérebro humano é bombardeado a todo instante por milhões de dados perceptivos (visuais, auditivos, táteis, etc.) que, processados de acordo com a consciência e de tudo aquilo que influencia em sua formação, constrói-se uma percepção unificada (ZOHAR, 2020). A capacidade humana de ver, ouvir e sentir está associada aos cinco sentidos do corpo. No entanto, a capacidade de discernir, contextualizar e transformar a própria realidade a partir dos sentidos é tarefa do mais recente tipo de inteligência estudada pela ciência contemporânea, a Inteligência Espiritual ou Quociente Espiritual (QS).

Estudos recentes relacionados ao QS permitem entender que o desenvolvimento da Inteligência Espiritual faculta ao ser humano uma visão holística das coisas, modificando-se a percepção e a maneira de refletir. Por integrar e unificar a razão e a emoção, isto é, o Quociente Intelectual (QI) e o Quociente Emocional (QE), o QS proporciona ao homem maior criatividade e soluções inspiradas para problemas e situações complexas e novas (ZOHAR, 2020).

Malgrado o conhecimento incipiente acerca das Inteligências Espiritual e Emocional, elas já passaram a ser objeto de estudo e análise em vários campos epistemológicos. Em relação às guerras, já se pode observar, por exemplo, obras como “A Psicologia da Incompetência dos Militares”, que trata das influências emocionais nos processos de pontificação, de dissonância cognitiva e de avaliação e assunção de risco, bem como de suas interferências possíveis em processos decisórios (DIXON, 2007).

De modo a dirimir as divergências de percepção e de compreensão, bem como mitigar as influências emocionais que podem ensejar a impulsividade e/ou ações equivocadas nos contextos de guerra, entende-se que trabalhos voltados para as competências humanas intrapessoais, particularmente focando no QE e no QS, podem abrir oportunidades de sucesso para aqueles que buscam enxergar além da realidade em que estão inseridos, evitando que a emotividade falseie suas ações.

Destarte, análises sobre novos aspectos relacionados às potencialidades e às competências humanas podem ser primordiais na seleção e treinamento de militares mais qualificados e eficientes.

Ao estudar aspectos relacionados à guerra irregular, percebe-se uma necessidade cada vez mais premente de especialização de militares que irão atuar nesse tipo de cenário, particularmente em ações de contrainsurgência. Nesse ínterim, aborda-se a seguinte questão: quais as competências intrapessoais associadas ao QE e ao QS de militares do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), necessárias para o cumprimento de missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular no século XXI?

Buscando responder a esse questionamento, levanta-se a hipótese de que é possível mapear objetivamente competências intrapessoais, associadas ao Quociente Emocional e ao Quociente Espiritual, a fim de que elas possam auxiliar no desempenho dos militares que cumprem missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular, mitigando os efeitos emocionais no processo decisório e facultando ideias inovadoras.

Diante desse contexto, surge o objetivo geral desta pesquisa: identificar as competências dos militares brasileiros do CCOPAB, empregados em missões de contrainsurgência, sob a perspectiva do QE e do QS.

Nesse ensejo, surgem os objetivos específicos, sendo o primeiro (OE1): analisar as competências constantes no currículo de formação dos militares do CCOPAB, que cumprem missões em cenários irregulares, a fim de identificar a existência de alguma competência voltada para o QE e o QS.

Como segundo objetivo (OE2), será necessário definir uma relação de competências intrapessoais de QE e QS com base em outras pesquisas científicas e/ou em obras dos próprios teóricos dos temas.

Por derradeiro, buscar-se-á atingir o OE3: avaliar o nível de concordância de diversos especialistas em relação às competências listadas, necessárias para se cumprir missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular.

A relevância do estudo visa a atender a preocupação constante na Política Nacional de Defesa (PND) quando esta trata de uma configuração internacional hodierna caracterizada por assimetrias de poder capazes de gerar tensões e instabilidades que facultam o surgimento de grupos insurgentes e que tendem a incrementar a guerra irregular (BRASIL, 2016). Isso posto, é imprescindível que os militares se capacitem de forma diferenciada, uma vez que o Teatro de Operações (TO) é VUCA, e nele há necessidade de maior autonomia e liberdade de ação nos processos decisórios daqueles que estão na linha de frente, momento em que o autocontrole, a flexibilidade, a reflexão holística e a criatividade podem se tornar essenciais.

Corroborando com as tendências atuais da importância de investimento no capital humano em qualquer área, a própria PND trata desse mister, assim como a Concepção Estratégica da Força Aérea 100 (DCA 11-45). Logo, pesquisas relacionadas ao desenvolvimento das competências intrapessoais podem se tornar estratégicas e vantajosas para as Forças Armadas e, por conseguinte, para a nação brasileira.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inteligências Emocional e Espiritual**

Com o surgimento do Iluminismo, a racionalidade passou a dominar as ações no mundo, e, no século XX, o Quociente Intelectual (QI) elevado tornou-se sinônimo de sucesso. Não obstante, paradoxalmente, o homem racional foi responsável por duas guerras de escala mundial.

A fixação no QI perdurou até a década de 1990, quando Daniel Goleman, ao investigar por que pessoas com QI equivalentes não obrigatoriamente galgavam igualmente o sucesso, encontrou no QE a explicação para seus questionamentos. “A Inteligência Emocional permite avaliar e julgar situações e moldar o comportamento humano dentro dos limites das mesmas” (GOLEMAN apud ZOHAR; MARSHALL, 2020, p. 19). Ela dá o suporte necessário para que o cérebro possa atuar racionalmente sem interferência de emoções complicadoras e destruidoras (GOLEMAN, 2012a).

Para os primeiros pesquisadores de Quociente Emocional, Salovey e Mayer (1990), “Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, acessar e gerar emoções e conhecimentos emocionais e regular reflexivamente as emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual” (SALOVEY e MAYER, 1990, apud SANTOS, 2019, p. 27).

Com a evolução da ciência e estudos realizados, como o de Bar-On<sup>1</sup>, tornou-se possível identificar áreas do cérebro que governam a Inteligência Emocional, diferentes das áreas relacionadas ao QI, as quais são responsáveis especificamente pela cognição (GOLEMAN, 2012b).

Uma vez identificadas algumas dessas áreas, o passo seguinte foi associá-las a habilidades como autoconsciência, autodomínio, empatia, entre outras, bem como suas influências na capacidade de concentração, de atenção, de reação, de equilíbrio e de tomada de decisão (GOLEMAN, 2012b).

O QE, porém, não preencheu todas as lacunas na busca pelo sucesso. Surgiu então o conceito de Inteligência Espiritual. Para Wigglesworth (2023, p. 41), “inteligência espiritual é a capacidade de se comportar com sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, seja qual for a situação”. O QS permite ao ser humano transpor barreiras, facultando-lhe trabalhar com os limites de cada situação, permitindo-o conduzi-la como lhe aprouver. O QS, portanto, proporciona maior criatividade, mudança nas regras, alteração das circunstâncias (ZOHAR; MARSHALL, 2020).

Assim, podemos inferir que a Inteligência Emocional é essencial na conduta equilibrada e harmoniosa de um indivíduo em suas relações interpessoais e intrapessoal. Em outro patamar, usar a Inteligência Espiritual significa adotar novas posturas, com sentido mais amplo da existência, com a possibilidade de mudar a forma de enxergar os problemas existentes e propor soluções que não sejam apenas paliativas e pontuais, limitantes do pensamento. Ao contrário, concebem-se perguntas que transcendem a realidade atual, permitindo ao homem caminhar à frente de seu tempo na construção de respostas.

O descobrimento do QS só se tornou possível com o avanço da ciência, após a criação de um aparelho chamado magnetoencefalógrafo (MEG), por meio do qual se tornou possível o mapeamento de áreas do cérebro antes impossíveis. “Estudos com MEG demonstraram que oscilações relativamente rápidas de 40 Hz (responsáveis pela aglutinação perceptual) são encontradas em todo o cérebro, em diferentes sistemas e níveis” (ZOHAR; MARSHALL, 2020, p. 88).

---

<sup>1</sup> O estudo Bar-On está associado a pesquisas cerebrais realizadas na escola de medicina da Universidade de Iowa, utilizando o método padrão-ouro em neuropsicologia para identificar as áreas cerebrais associadas a comportamentos e funções mentais específicos: estudos de lesões. Com base na metodologia adotada, foi possível identificar várias áreas cerebrais cruciais para as capacidades de inteligência emocional e social. Esse estudo é uma das provas mais convincentes de que a inteligência emocional reside em áreas cerebrais distintas das do QI. (GOLEMAN, 2012b)

Segundo Zohar e Marshall (2020), o ser humano possui três redes neurais: a primeira, responsável pelo QI, trabalha em série; a segunda rede, associativa, é relativa ao QE; e a terceira rede neural, que trabalha de forma unitiva, relacionada às oscilações de 40 Hz, conforma o QS.

“O QS nos ajuda a superar nosso ego imediato e nos estendermos para as camadas mais profundas das potencialidades ocultas existentes em nós. Ajuda-nos a levar a vida em um nível mais profundo de sentido” (ZOHAR; MARSHALL, 2020, p. 28). O fato é que a ciência materialista, fruto da filosofia monista, não consegue alcançar e entender como acontecem os processos intuitivos que auxiliam o homem a pensar criativamente e obter soluções inovadoras. Há no ser, contudo, uma conexão extrassensorial, possível através do “ponto de Deus” (ZOHAR; MARSHALL, 2020).

Para Descartes (apud Ramozzi-Chiarottino, 2013), esta conexão acontecia através da glândula pineal. Sendo atualmente fortemente estudada na comunidade científica e vulgarmente conhecida como “o terceiro olho”, “a glândula pineal seria, na perspectiva cartesiana, o centro de todas as impressões sensoriais e de onde partiam o comando de todos os movimentos” (RAMOZZI-CHIAROTTINO, 2013, p. 165). Ainda segundo a mesma autora, “para o filósofo, na glândula pineal, haveria o encontro da alma com o corpo, daí as funções corpóreas, os movimentos e a consciência dos estados físicos, dor, fome, frio e dos estados psíquicos, como raiva, amor, e inclusive o conhecimento” (RAMOZZI-CHIAROTTINO, 2013, p. 165). O fato é que as funcionalidades desta glândula foram, por muito tempo, negligenciadas pela comunidade científica, logo novas descobertas podem ratificar ou esclarecer com maior exatidão todas as funções da pineal no cérebro, no corpo e na mente humana.

Malgrado seja uma descoberta recente no panorama histórico mundial, o QS desperta a curiosidade humana por promover capacidades e competências além do que o uso isolado do QI ou do QE torna possível. Conforme Zohar e Marshall (2020, p. 29),

as indicações de um QS altamente desenvolvido incluem: capacidade de ser flexível; grau elevado de autopercepção; capacidade de enfrentar e usar o sofrimento; qualidade de enfrentar e transcender a dor; qualidade de ser inspirado por visão e valores; relutância em causar dano desnecessário; tendência para ver as conexões entre as coisas (ser holístico); tendência acentuada para fazer perguntas do tipo ‘Por quê?’ ou ‘o que aconteceria se...’ e procurar respostas fundamentais; e possuir capacidade de trabalhar contra as convenções.

Conquanto possa parecer um contrassenso relacionar a evolução do homem e a busca do autodesenvolvimento por meio do aprimoramento do QE e do QS com a atuação e o emprego do militar na guerra, não se pode negar esta possibilidade. Tal aproximação pode quiçá tornar as guerras menos sanguinárias, ou menos cruéis, ou até mesmo um dia extingui-las pela mudança que o homem pode vir a ter de como enxergar o mundo e suas interações.

Notoriamente os conflitos armados ainda permeiam a existência terrestre em vários pontos do planeta e, para manter a soberania nacional e o bem-estar de sua população, o país deve se manter vigilante e preparado para as hipóteses de emprego das Forças Armadas.

Inseridos no século XXI, a evolução tecnológica sempre atrairá a atenção e será idealizada sua aplicação em cenários de guerra. No entanto, em ambientes complexos, imersos pela característica VUCA, o homem capacitado, consciente, com autocontrole emocional e psicológico, com uma visão ampla das circunstâncias que o envolve, poderá ser peça-chave de diferenciação em campanhas vitoriosas. Por isso, visando ao aperfeiçoamento na seleção, preparação e treinamento dos militares brasileiros que são enviados a países mergulhados na guerra irregular, propõe-se esta pesquisa.

## **2.2 A Guerra Irregular e a Contrainsurgência**

Vários são os pressupostos da guerra irregular, como: ambiente político e psicossocial favorável; contraste social devido ao desenvolvimento econômico assimétrico de uma parcela da sociedade em detrimento de outra; conquistas sociais incompletas; imobilidade social; aspirações nacionalistas; conflitos étnicos e religiosos; fatores de ordem ideológica; falência do regime político vigente; entre outros (VISACRO, 2022b).

Independente do agente catalisador ou contribuinte que fomenta a eclosão de uma guerra irregular, pode-se perceber uma menor relevância de batalhas travadas ou mesmo da necessidade de vencê-las no campo tático, sendo os combates irregulares travados e vencidos, prioritariamente, nos campos político e psicossocial (VISACRO, 2022b).

Ao longo da história, poderosos exércitos regulares, sem ao menos perder uma batalha no campo tático, foram derrotados por forças irregulares. Para se vencer essas forças é preciso entender sua flexibilidade organizacional, o conjunto de missões por elas praticadas, suas atribuições e suas funções essenciais, enfim conhecer suas forças e fraquezas, suas potencialidades e suas vulnerabilidades.

Segundo Visacro (2022b, p. 265), “em termos gerais, as maiores vulnerabilidades das forças irregulares residem em sua dependência vital do apoio da população, em seu sistema logístico e em sua enorme demanda por segurança orgânica”.

Em contrapartida, sua força reside em seu próprio caráter de não obedecer às regras. As práticas de sabotagem, os combates de guerrilha e os atentados terroristas não seguem uma lógica nem possuem um modelo fixo. As ações são sempre planejadas buscando um alcance político. Os meios de comunicação são utilizados para potencializar o efeito de suas ações e

para obter o apoio da opinião pública, direcionando os holofotes para reivindicações e causas sociais muitas vezes justas, sensibilizando seu público-alvo (VISACRO, 2022a).

Visando ao combate das forças irregulares, os princípios gerais da contrainsurreição são sempre similares, devendo serem adequados às peculiaridades locais. Tal constatação pode ser percebida nas 8 etapas de Galula, nos 28 artigos de Kilcullen e nas 14 observações de Petraeus. Segundo Visacro (2022b, p. 345),

os manuais militares de contrainsurgência, em todo o mundo, versam basicamente sobre as mesmas ideias. Eles apontam, de um modo geral, para a necessidade de uma abordagem civil-militar integrada; a ênfase na promoção de reformas sociais e no desenvolvimento de políticas públicas focadas na melhoria das condições de vida da população, em detrimento da condução de operações de combate de maior envergadura; apontam para a necessidade preponderante de isolar os guerrilheiros e os terroristas da população civil; a necessidade de privar as forças irregulares de seus apoios domésticos, de seus locais de refúgio e de seus patrocinadores externos; enfatizam a importância de operações psicológicas, das atividades de inteligência e das missões tipo polícia; advogam o emprego moderado da força letal e o uso de forças nativas de segurança.

Dada a complexidade de colocar em prática essas ideias, a qualificação e a especialização de um soldado contrainsurgente é sem dúvida fator diferencial para o alcance do êxito nas ações e obtenção de sucesso na missão.

Além do mais, sabe-se que a opinião pública é o principal Centro de Gravidade (CG) nesse tipo de conflito. Logo, as operações de contrainsurgência devem ser pautadas em ações moralmente chanceladas pela população. Sun Tzu, em seus cinco princípios fundamentais da guerra, já havia identificado a influência moral como meio necessário para que o povo concordasse com as ações de seu governante. Da mesma forma, Clausewitz, em sua obra *Da Guerra*, identifica uma trindade que congregaria com igual grandeza o “povo”, o “comandante e o seu exército” e o “governo”, demonstrando a necessidade impreterível do aval público, além do senso de justiça e da idoneidade das ações militares e políticas (CLAUSEWITZ, 2010).

Acontece que o outro lado também se mostra interessado em conquistar a opinião pública. Muitas das vezes, as origens de grupos insurretos, ou de guerrilheiros, ou mesmo de grupos terroristas estão pautadas em necessidades consideradas legítimas pela comunidade nacional e, às vezes, internacional. Outrossim, grupos como o Hamas e o Hezbollah mantêm políticas assistencialistas que, de alguma forma, conservam vínculos positivos com determinada parcela da população local.

É diante destas circunstâncias que se percebe a necessidade de associar as habilidades essenciais dos militares responsáveis por ações de contrainsurgência com a capacitação voltada para o desenvolvimento das Inteligências Emocional e Espiritual.

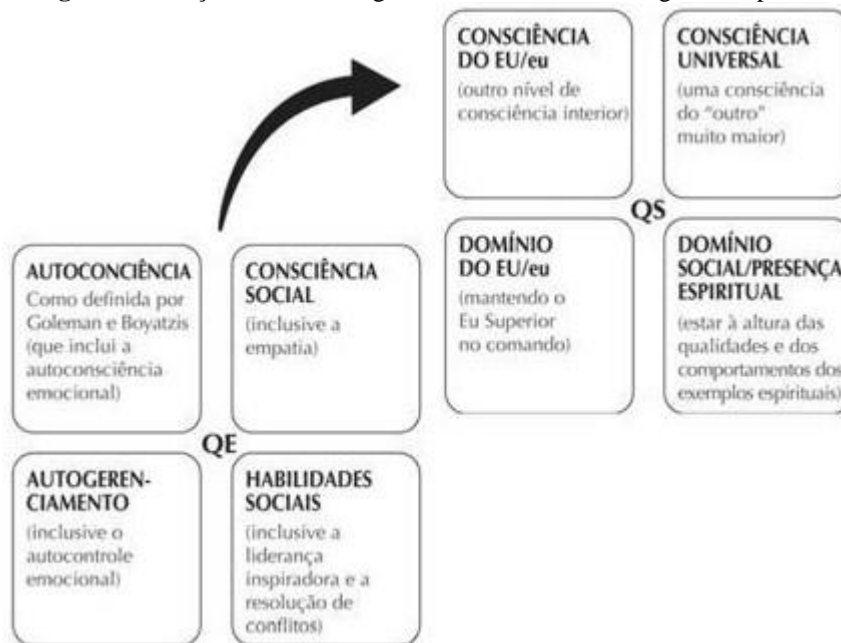
### 3 METODOLOGIA

Visando responder ao OE1 - analisar as competências constantes no currículo de formação dos militares do CCOPAB, a fim de identificar a existência de alguma competência voltada para o QE e o QS -, foi realizada inicialmente uma visita presencial ao CCOPAB, no intuito de buscar, por meio de documentos e questionamentos ao efetivo daquele Centro, examinar as competências almejadas, ao final do curso, dos militares que cumprem missões em cenários de guerra irregular. Em geral, as missões destinadas ao CCOPAB ocorrem em locais já pacificados, contudo há uma equipe específica que é selecionada para realizar treinamento próprio para cenário de guerra irregular, particularmente em ambiente de selva. Trata-se da Equipe Móvel de Treinamento (EMT) de Selva, cuja seleção, preparação e competências foram os objetos iniciais desta pesquisa.

Em seguida, foi procedida uma busca de conceituações concretas e objetivas a respeito das inteligências estudadas, a fim de realizar o levantamento de uma lista de competências relacionadas ao QE e ao QS. Nesse ínterim, buscou-se responder ao OE2: definir uma relação de competências intrapessoais de QE e QS com base em outras pesquisas científicas e/ou em obras dos próprios teóricos dos temas. Em relação à Inteligência Emocional, Daniel Goleman e Richard Boyatzis conceberam 18 habilidades compatíveis com as necessidades dessa pesquisa. No trato da Inteligência Espiritual, não obstante o pioneirismo de Danah Zohar e Ian Marshall acerca do assunto, sua abordagem é consistentemente teórica. A autora Cindy Wigglesworth, contudo, discorre de maneira mais prática sobre o QS, ensejando 21 habilidades que foram selecionadas para o corrente trabalho.

Tanto as 18 habilidades de QE quanto as 21 habilidades de QS foram extraídas da obra de Wigglesworth (2023), na qual a autora faz uma correlação em quadrantes entre as habilidades de Goleman/Boyatzis e aquelas por ela concebidas, conforme pode ser percebido na Figura 1. Para Wigglesworth (2023, p. 80), “as habilidades da inteligência espiritual se encaixariam em quatro quadrantes que refletiriam um ‘passo adiante’ em relação às habilidades da inteligência emocional de Goleman e Boyatzis”.

**Figura 1:** Relação entre a inteligência emocional e a inteligência espiritual



**Fonte:** Wigglesworth (2023, p. 80)

Até este momento, foram utilizados apenas procedimentos técnicos documentais e bibliográficos, geradores de dados secundários. Ademais, por se almejar uma possível solução prática para uma questão possivelmente ainda não observada, entende-se que, quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, com uma abordagem qualitativa.

A investigação relacionada ao OE1 e ao OE2 se fez essencial para estabelecer uma correspondência com a adoção do método utilizado na fase subsequente deste trabalho, o Método Delphi. “O Delphi é indicado para situações em que ainda não se desenvolveu conhecimento teórico suficiente, quando não existem informações precisas ou dados históricos, ou em situações nas quais se deseja estimular novas ideias” (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000, apud DIAS, 2007, p. 32). Por se tratar de uma temática nova, a escassez de dados, ou mesmo a inexistência explícita de competência no currículo do CCOPAB voltadas para o QE e o QS, mostrou-se suficiente para se prosseguir com o método supracitado.

Quanto ao objetivo, a pesquisa esboça um caráter exploratório, em que se almeja estimular a adoção de uma sistemática de capacitação sob uma perspectiva diferente da usual. Isto posto, foi utilizado o Método Delphi em conformidade com o artigo intitulado: O uso do Método Delphi na criação de um modelo de competências (SANTOS, 2001).

Para isso, foi selecionado, dentre os militares capacitados em atividades de Operações Especiais<sup>2</sup> dos três comandos das Forças Armadas, um grupo de especialistas aleatoriamente, a fim de buscar a concordância entre eles sobre as competências intrapessoais que entendem ser importantes para o militar que é engajado em missões de contrainsurgência. Para Dias (2007, p. 27), “o Delphi é um método para se estruturar a comunicação de um grupo de especialistas por meio de interações realizadas pela repetição de questionários, acompanhados de *feedback*, mantendo-se o anonimato das respostas dos participantes, na busca de um resultado específico”.

O grupo de treze especialistas foi composto por dois militares que já integraram a EMT de Selva, seis militares do Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento (EAS) da Força Aérea, dois militares do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) da Marinha do Brasil e três militares do Comando de Operações Especiais (COPESP) do Exército Brasileiro.

Nesse ponto, a pesquisa foi limitada por não ter sido possível obter ponderações femininas no processo, uma vez que não há mulheres operacionais em Esquadrões de Operações Especiais em nenhuma das três forças. Além disso, apenas 38,5% dos especialistas efetivamente já cumpriram na prática missões de contrainsurgência.

Para atingir o OE3 - avaliar o nível de concordância de diversos especialistas em relação às competências listadas, necessárias para se cumprir missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular -, foram realizados cálculos conforme a metodologia sugerida por Santos (2001), bem como, para ratificar os dados, foi utilizado o coeficiente de concordância Kendall W como linha de processamento estatístico não paramétrico (VIALI, 2008).

Foram necessárias três rodadas de questionários para que fosse possível avaliar o nível de concordância entre os especialistas. Essa avaliação foi essencial para identificar quais das competências eram importantes na percepção deles, bem como estava associada à hipótese da pesquisa de que é possível mapear objetivamente competências intrapessoais, associadas ao Quociente Emocional e ao Quociente Espiritual, a fim de que elas possam auxiliar no desempenho dos militares que cumprem missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular, mitigando os efeitos emocionais no processo decisório e facultando ideias inovadoras.

Durante a análise dos dados, fez-se mister elencar mais uma habilidade de inteligência emocional. Essa última foi extraída da obra de Goleman, Boyatzis e Mckee (2018). Vale

---

<sup>2</sup> Operações Especiais: Operações conduzidas por forças militares, especialmente organizadas, adestradas e equipadas, visando a consecução de objetivos políticos, econômicos, psicossociais ou militares relevantes, preponderantemente, por meio de alternativas militares não convencionais. (BRASIL, 2015)

ressaltar que ela não foi relacionada com as demais por não se enquadrar nos quatro quadrantes já citados e, por conseguinte, não proporcionar o alinhamento concebido por Wigglesworth entre o QE e o QS.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para os comandos das três forças, o processo de seleção do EMT de Selva é diferente. Para os militares da Força Aérea, por exemplo, os critérios de seleção são: ser oficial de infantaria subalterno ou intermediário, ter o Curso de Operações de Selva e habilitação em inglês.

Em relação à preparação, há uma etapa realizada no CCOPAB e outra no Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS). Há uma avaliação psicológica básica em uma dinâmica de grupo durante a etapa no CIGS, que não constitui caráter seletivo. A cada 45 dias, há um acompanhamento psicológico por videochamada, mas esse contato é estabelecido após o engajamento na missão.

No CCOPAB, são ministrados vários estágios e cada um deles possui um pacote diferenciado para a missão destinada. Para a EMT de Selva, por exemplo, é aplicado apenas o Core Pre-Deployment Training Materials (CPTM), que é o módulo básico de conhecimentos essenciais e necessários a todo militar que desempenha missão de paz. Os pacotes específicos são aplicados para o desempenho de funções específicas.

Nos três módulos do CPTM, constantes no próprio site da Organização das Nações Unidas (ONU), estão dispostos cursos online sobre respeito à diversidade, segurança da informação, ética, prevenção de exploração sexual, entre outros (Anexo A).

No Inter Office Memorandum (IOM) (Anexo B), estão previstas as competências almejadas (*key competences*) para o desempenho das funções específicas no EMT de Selva. São elas: a) introduzir os membros ao ambiente de selva da República Democrática do Congo; b) transmitir conhecimentos essenciais de navegação terrestre na selva; c) expor e apresentar estagiários aos exercícios de contato na selva; d) facultar a conscientização sobre os procedimentos de emergência, incluindo a requisição de apoio aéreo, comunicação tática e evacuação de vítimas (CASEVAC – *casualty evacuation*); e) prática de tiro ao vivo na guerra na selva; e f) facultar consciência em movimento tático, patrulhamento na selva, consciência de armadilhas, exercícios rápidos de corda e ação em exercícios objetivos. Para obtê-las, é conduzido o treinamento no CIGS, conforme quadro de treinamento discriminado no Anexo C.

As competências previstas no IOM não estão relacionadas diretamente ao objeto desse estudo, conquanto possam se relacionar indiretamente. Como o escopo dessa pesquisa é algo novo no cenário nacional e internacional, existem poucos estudos no país relacionados ao corrente tema. O mapeamento e a aplicação efetiva das competências relacionadas aos quocientes emocional e espiritual ainda possui caráter emergente.

Nesse ínterim, como resposta ao OE1 - analisar as competências constantes no currículo de formação dos militares do CCOPAB, a fim de identificar a existência de alguma competência voltada para o QE e o QS -, podemos constatar três pontos importantes: primeiro, as competências trabalhadas no CCOPAB variam, conforme a função a ser desempenhada no âmbito internacional; segundo, dentro do escopo do estudo, analisando as “*key competences*” do IOM para os militares da EMT de Selva, não podemos apontar nenhuma competência voltada diretamente para as habilidades de QE e de QS; por derradeiro, pode ser percebida uma preocupação por parte da ONU na aquisição de conhecimentos, por meio do CPTM, que podem dar suporte ao processo decisório em possíveis situações sensíveis, os quais podem indiretamente relacionar-se com os quocientes emocional e espiritual.

Normalmente quando se buscam as competências esperadas para o desempenho de uma função, é requerido o aprendizado de “o que” fazer. “É importante que as competências descritas sejam passíveis de observação no trabalho, indicando à pessoa exatamente o que é esperado dela” (BRASIL, 2020, p. 15). Dificilmente, há a preocupação de “como” o ser humano percebe a realidade intrínseca que o envolve, “como” ele pensa e age dentro do cenário apresentado para desempenhar a função específica e “como” as emoções interferem na aprendizagem e no processo decisório. Esse tipo de preocupação está presente em abordagens de aprendizagem como as do tipo SEL<sup>3</sup> (Social and Emotional Learning) constante na obra de Daniel Goleman.

Não obstante, entende-se que indiretamente, durante as instruções ministradas, incluindo os módulos do CPTM, a percepção, os pensamentos, as emoções e as ações relacionadas acabam sendo trabalhadas em uma realidade interconectada, mas imperceptível em todas as nuances.

Na concepção do autor dessa pesquisa, para que se torne possível conectar o processo de aprendizagem e de preparação, que poderão conduzir a percepções holísticas da realidade,

---

<sup>3</sup> SEL são programas escolares que ensinam todo o espectro das capacidades de inteligência emocional. Os melhores programas vão do jardim de infância ao ensino médio, e ensinam essas habilidades em qualquer idade de um modo adequado de desenvolvimento (GOLEMAN, 2012a).

reflexões mais profundas sobre situações e contextos VUCA, além de ações mais racionais e sem interferência de emoções complicadoras, faz-se mister conhecer as habilidades que podem ensejar isso ao ser humano.

Destarte, buscou-se responder ao OE2: definir uma relação de competências intrapessoais de QE e QS com base em outras pesquisas científicas e/ou em obras dos próprios teóricos dos temas.

Após uma busca de conceituações concretas e objetivas a respeito das inteligências estudadas, foi realizado o levantamento de uma lista de competências relacionadas ao QE e ao QS. As 18 habilidades da Inteligência Emocional de Daniel Goleman e Richard Boyatzis (Anexo D) e as 21 habilidades da Inteligência Espiritual (SQ21), de Cindy Wigglesworth (Anexo E) foram as habilidades selecionadas.

Definidas as listas de QE e de QS, elas foram submetidas à apreciação dos especialistas por meio de questionários. Durante a primeira rodada, foi-lhes requisitado que informassem se conheciam bem o assunto de contrainsurgência na teoria e se já participaram de missões práticas reais. Dos treze militares, todos afirmaram conhecer bem o assunto (100%), todavia apenas 38,5% já participaram de missões reais de contrainsurgência, o que pode ser pontuado como uma limitação do estudo.

Foi solicitado então aos especialistas que assinalassem qual(is) das habilidades de QE e QS eram requeridas para militares que cumprem missões de contrainsurgência, a fim de atender aos principais atributos de um exército qualificado para a contrainsurreição na visão de Visacro (2022) (Anexo F).

De acordo com as respostas obtidas, foi determinado o nível de concordância conforme a expressão:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100, \text{ em que:}$$

$Cc$  = coeficiente de concordância expresso em porcentagem.

$Vn$  = quantidade de especialistas em desacordo com o critério predominante.

$Vt$  = quantidade total de especialistas

“Empiricamente, quando  $Cc \geq 60\%$ , a concordância é considerada aceitável. As competências que obtiveram valores  $Cc < 60\%$  são eliminadas por causa do baixo nível de concordância ou do pouco consenso entre os especialistas” (SANTOS, 2001, p. 29). Conforme Apêndice A, todas as habilidades relacionadas ao QE e ao QS obtiveram nível de concordância  $Cc$  superior a 60%. Além disso, pôde ser percebida uma forte importância de habilidades emocionais na percepção dos especialistas, já que 13 das 18 habilidades obtiveram 100% de concordância. Ainda no Apêndice A, a mesma correspondência não pode ser observada em

relação às habilidades espirituais, visto que apenas quatro delas obtiveram 100% de concordância, quais sejam: “consciência da visão de mundo das outras pessoas”, “amplitude da percepção do tempo”, “ter uma presença tranquilizadora e benéfica” e “estar alinhado com os altos e baixos da vida”.

Prosseguindo na análise das respostas, foi facultado aos especialistas elencar alguma habilidade relacionada ao QE e ao QS que pudessem ser objeto de nova seleção. As sugestões dos especialistas, extraídas do Apêndice A podem ser mais bem visualizadas no Quadro 1.

**Quadro 1** - Habilidades de QE e de QS sugeridas pelos especialistas.

Habilidades de QE sugeridas pelos especialistas	Automotivação
	Capacidade de persuasão
	Fluência em outros idiomas
	Adaptabilidade para imergir em outra cultura
	Resiliência
	Força de vontade
	Discrição
	Ausência de laços com a localidade e grupos envolvidos
Habilidades de QS sugeridas pelos especialistas	Ter o mínimo de conhecimento das religiões cultuadas na área de operações.
	O Militar especializado em Ações Indiretas deve atuar nos corações e mentes das pessoas deve possuir uma elevada habilidade de Inteligência Emocional, comunicação, empatia. Além das TTPs de combate de Operações Especiais deve na mesma medida buscar se capacitar na habilidade de interagir e influenciar pessoas mesmo de culturas diferentes.
	“malandragem” no sentido de entender que muitos agentes nesse cenário buscam auferir vantagem pessoal, principalmente em países pobres, e que eles veem as Forças Armadas como oportunidade de conseguir dinheiro ou vantagens para si, usando esse conhecimento ao favor da nossa causa, bem como entender que muitos agentes simplesmente vão mentir e enganar pois não são favoráveis a nenhum dos lados envolvidos.

**Fonte:** O Autor (extraído do Apêndice A)

No âmbito do QE, foram relacionadas as seguintes habilidades: automotivação, capacidade de persuasão, fluência em outros idiomas, adaptabilidade para imergir em outra cultura, resiliência, força de vontade, discrição e ausência de laços com a localidade e grupos envolvidos. Das habilidades listadas, resiliência e força de vontade podem ser mais bem associadas ao Quociente de Adversidade (QA) de Paul Stoltz, que não faz parte do objeto desta pesquisa. A automotivação relaciona-se mais apropriadamente com o Quociente Espiritual. Segundo Fry (2003 apud Santos, 2019, p. 13), “a liderança espiritual compreende os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e a outros”. Capacidade de persuasão e adaptabilidade para imergir em outra cultura já estão

relacionadas às habilidades 15 e 9 de QE, respectivamente (“poder de influência” e “adaptabilidade”). Fluência em outros idiomas e discricção igualmente não possuem correspondência com inteligência emocional. Por derradeiro, ausência de laços acaba sendo o oposto do que seria uma décima nona habilidade, qual seja “criação de vínculos”, descrita na obra “O Poder da Inteligência Emocional”, na qual Goleman a coloca como uma interface da gestão de relacionamentos (GOLEMAN, 2018). Dessa forma, para o questionário da segunda rodada, foram mantidas apenas as habilidades já dispostas originalmente, já que todas obtiveram  $C_c > 60\%$ .

Outrossim, no âmbito do QS, as habilidades sugeridas ou já estão relacionadas às 21 listadas, ou não possuem conexão com a inteligência espiritual. Dessa maneira, também foram mantidas apenas as habilidades já dispostas originalmente, já que todas obtiveram  $C_c > 60\%$ .

No questionário da segunda rodada, foi solicitado aos especialistas que enumerassem em ordem crescente de importância de 1 a 18 as habilidades de QE e de 1 a 21 as habilidades de QS anteriormente selecionadas. Mantendo-se o alinhamento com o método proposto por Santos (2001), as ponderações das respostas recolhidas foram ordenadas de acordo com o valor de Rj (somatória por linhas de cada habilidade) e, posteriormente, por Rj média (Rj/número de especialistas) com novo coeficiente de concordância, conforme Tabelas 1 e 2 (para o QE) e Tabelas 3 e 4 (para o QS), constantes nos Apêndice B e C.

Pode-se perceber que a dispersão foi relativamente elevada para ambos os grupos de habilidades e, por conseguinte, o nível de concordância relativamente baixo, com todos os  $C_c$  abaixo de 60%. Para ratificar os dados, foi utilizado o coeficiente de concordância Kendall W como linha de processamento estatístico não paramétrico (VIALI, 2008).

O cálculo de W pode ser obtido pela fórmula:

$$W = \frac{s}{1/12 * k^2(n^3-n)}, \text{ em que:}$$

s = soma dos quadrados dos desvios observados a contar da média dos Rj

k = número de especialistas

n = tamanho da amostra, sendo 18 para o QE e 21 para o QS

Assim, os valores de W para o QE e para o QS obtidos foram 0,27836 e 0,19951 respectivamente (Apêndice D). Esses valores exprimem um grau de concordância baixo entre os 13 especialistas ao procederem suas ponderações na segunda rodada.

Associando a análise da primeira rodada com a segunda, pode-se inferir que os especialistas concordam que é importante o desenvolvimento das habilidades de QE e de QS, no entanto não possuem concordância sobre qual é a prioridade para serem desenvolvidas.

Como passo seguinte, as habilidades foram priorizadas (Apêndice E) de acordo com o “Valor de Rj” das Tabelas 2 e 4 dos Apêndices B e C, respectivamente, e foi procedida nova rodada de questionário.

Novamente, mantendo-se o alinhamento com o método proposto por Santos (2001), as ponderações recolhidas foram ordenadas de acordo com o procedimento já mencionado e dispostas conforme Tabelas 5 e 6 (para o QE) e Tabelas 7 e 8 (para o QS), constantes nos Apêndice F e G.

Realizando-se novamente os cálculos de W, foram obtidos os valores de 0,71507 para o QE e de 0,76926 para o QS (Apêndice H). Estes valores são expressivamente mais elevados do que os das ponderações iniciais, denotando um maior nível de concordância entre os especialistas. No entanto, para as habilidades de QE, não foi possível alcançar nenhum Cc acima de 60% para garantir a validação do mapeamento proposto por Santos (2001). Apenas quatro habilidades chegaram próximo ao patamar requerido com 53,8%, isto é, faltando concordância de, pelo menos, mais um dos especialistas. Conforme pode ser visualizado no Quadro 2, foram elas: “autocontrole emocional”, “adaptabilidade”, “autoconfiança” e “poder de influência”.

**Quadro 2** - Nível de Concordância Final das Habilidades de QE

Habilidade de QE	Cc (%)
Autocontrole emocional	53,8
Adaptabilidade	53,8
Autoconfiança	53,8
Poder de influência	53,8
Iniciativa	46,2
Facilitação do desempenho de equipe	46,2
Autoavaliação precisa	46,2
Gestão de conflitos	46,2
Consciência Organizacional	46,2
Orientação para o serviço	46,2
Catalizador de mudanças	46,2
Transparência	46,2
Orientação para resultados	38,5
Liderança inspiradora	38,5
Desenvolvimento de pessoas	38,5
Empatia	30,8
Autoconsciência emocional	23,1
Otimismo	23,1

Fonte: O autor

De forma inesperada, o valor de W obtido para o QS nas ponderações finais foi maior do que o valor de W para o QE, invertendo o nível de concordância obtido nas ponderações iniciais. Ademais três habilidades alcançaram o nível de concordância requerido para o

mapeamento: “buscar orientação do Eu Superior”, “experiência da unidade transcendental” e “ser um mestre/mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais”. Ainda em relação às habilidades de QS, cinco delas chegaram próximas do patamar requerido com 53,8%, quais sejam: “consciência da própria visão de mundo”, “consciência da visão de mundo das outras pessoas”, “ser um líder/agente de mudanças sábios e eficaz”, “ter uma presença tranquilizadora e benéfica” e “sustentar a fé”. Os dados podem ser mais facilmente visualizados no Quadro 3.

**Quadro 3** - Nível de Concordância Final das Habilidades de QS

Habilidade de QS	Cc (%)
Buscar orientação do Eu Superior	61,5
Experiência da unidade transcendental	61,5
Ser um mestre/mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais	61,5
Consciência da própria visão de mundo	53,8
Consciência da visão de mundo das outras pessoas	53,8
Ser um líder/agente de mudança sábio e eficaz	53,8
Ter uma presença tranquilizadora e benéfica	53,8
Sustentar a fé	53,8
Consciência da hierarquia de valores	46,2
Consciência da interconexão da vida	46,2
Consciência das leis espirituais	46,2
Viver com propósito e valores	38,5
Consciência do propósito de vida	38,5
Complexidade do pensamento interior	38,5
Consciência das limitações/poder da percepção humana	30,8
Consciência do Ego/Eu Superior	30,8
Estar alinhado com os altos e baixos da vida	30,8
Manter o Eu Superior no comando	30,8
Tomar decisões sábias e cheias de compaixão	30,8
Compromisso com o crescimento espiritual	30,8
Amplitude da percepção do tempo	23,1

**Fonte:** O autor

Ao final da segunda rodada, foi obtida uma nova priorização das habilidades (Apêndice I), conforme novos “valores de Rj”, constantes nas Tabelas 6 e 8, dos Apêndices F e G. Malgrado o método Delphi permitisse a realização de nova rodada, ela não foi realizada por dois motivos: primeiramente, pela escassez de tempo para a devolutiva dos especialistas e nova análise; e segundo porque seu proveito seria questionável, pois os resultados já eram significativos.

Ocorre que já nas primeiras ponderações podem ser percebidas algumas inconsistências em relação às priorizações. Por exemplo, a habilidade “Viver com propósito e valores” é dependente das habilidades “Consciência do propósito de vida” e “Consciência da hierarquia de valores”. Essa informação foi disposta, em conformidade com a teoria de Wigglesworth

(2023), na própria conceituação proposta pelo autor nos questionários com a finalidade de facilitar o entendimento das habilidades por parte dos especialistas, haja vista a novidade do assunto. O mesmo pode ser observado em relação à habilidade “Sustentar a fé” e sua dependência em relação às habilidades “Amplitude da percepção do tempo” e “Consciência das limitações/poder da percepção humana”.

Outrossim, há também nas ponderações de QE algumas inconsistências em relação à teoria de Goleman. É difícil imaginar, por exemplo, o desenvolvimento de autocontrole emocional e de empatia sem antes desenvolver a autoconsciência emocional. Segundo Goleman (2012b, p. 9), “lesões ou danos na amígdala direita acarretam perda de autoconsciência emocional, a capacidade de estarmos conscientes de nossos próprios sentimentos e entendê-los”. Da mesma forma que não se consegue compreender os próprios sentimentos, o que impossibilita o autocontrole, não se é possível compreender os sentimentos de outrem, tornando impraticável o exercício da empatia. “A capacidade de entender e sentir nossas próprias emoções é crítica para o entendimento e a empatia com as emoções dos outros” (GOLEMAN, 2012b, p. 9).

Mas se essas inconsistências ocorreram e se mantiveram mesmo após a terceira rodada, como a concordância obtida elevou-se a tal ponto de quase permitir a validação do mapeamento de quatro habilidades de QE e de cinco habilidades de QS, bem como a concordância permissível de mapeamento de três habilidades de QS?

Com base no coeficiente de concordância Kendall W como linha de processamento estatístico não paramétrico, um valor elevado ou significativo de W pode ser interpretado como indicando que os especialistas estão aplicando essencialmente os mesmos padrões ao realizarem suas ponderações, sem necessariamente significar que as ordenações estejam corretas. (VIALI, 2008). Além disso, apenas valores de W iguais ou maiores que 0,9 são considerados muito bons (MINITAB, 2023).

É difícil compreender exatamente o que pode ter acontecido. Não se sabe as circunstâncias em que os questionários foram respondidos, mas é possível que alguns especialistas não tenham parado para refletir adequadamente antes de responder em decorrência de suas atividades diárias. Outra possibilidade é que, malgrado serem especialistas na área de contrainsurgência e de guerra irregular, não tenham a exata compreensão sobre as habilidades dispostas de QE e de QS e suas interrelações, por se tratar de um assunto ainda emergente em nossa sociedade.

Nesse ínterim, ao atingir o OE3 - avaliar o nível de concordância de diversos especialistas em relação às competências listadas, necessárias para se cumprir missões de

contrainsurgência em cenários de guerra irregular -, foi possível observar que todos concordam que as 18 habilidades de QE e as 21 habilidades de QS são importantes para o militar, no entanto, não obstante a concordância de Cc acima de 60% de três habilidades de QS e a obtenção de valores de W elevados após a terceira rodada, não foi possível certificar o nível de concordância requerido para a hierarquização de ambos os grupos de habilidades.

Independente do motivo que levou a esse resultado, o fato é que, nas circunstâncias em que foi realizada esta pesquisa, não foi possível atestar a hipótese de que é possível mapear objetivamente competências intrapessoais, associadas ao Quociente Emocional e ao Quociente Espiritual, a fim de que elas possam auxiliar no desempenho dos militares que cumprem missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular, mitigando os efeitos emocionais no processo decisório e facultando ideias inovadoras.

Por derradeiro, após completa a investigação, a coleta de dados e a análise de concordâncias, foi possível alcançar o objetivo geral da pesquisa - identificar as competências dos militares brasileiros do CCOPAB, empregados em missões de contrainsurgência, sob a perspectiva do QE e do QS, contudo faz-se mister buscar outros meios e/ou métodos para se aferir a sequência de desenvolvimento dessas competências, isto é, sua hierarquização, a fim de se trabalhar o aprimoramento pessoal dos militares para o cumprimento de suas missões.

## 5 CONCLUSÃO

O início dessa pesquisa foi idealizado por uma inquietação do autor sobre alguns aspectos da guerra irregular e, principalmente, sobre as ações de contrainsurgência. Como contextualizado, esse modelo de guerra vem sendo predominante no cenário mundial e intensificou-se após a supremacia do poderio bélico americano na Guerra do Golfo de 1991.

Caracterizado pelo ambiente VUCA, agentes não estatais não seguem regras nem lutam segundo padrões ou qualquer lógica de um exército regular. Assim percebeu-se a necessidade de abordar aspectos intrapessoais do combatente de contrainsurgência a despeito de se fixar nos avanços tecnológicos.

Uma abordagem generalizada sobre a psicologia humana em batalhas, particularmente voltada para as emoções dos militares, pode ser observada na obra “A Psicologia da Incompetência dos Militares”, contudo nessa pesquisa buscou-se uma compreensão detalhada a respeito das competências intrapessoais em um contexto específico. Surgiu, pois, o objetivo geral: identificar as competências dos militares brasileiros do CCOPAB, empregados em missões de contrainsurgência, sob a perspectiva do QE e do QS.

Uma vez que o Brasil não costuma se envolver em guerras convencionais, a pesquisa foi direcionada para os militares que cumprem missões pelo CCOPAB, mais especificamente a Equipe Móvel de Treinamento de Selva, no entanto ela pode ser utilizada para seleção e treinamento de militares em possíveis cenários de contrainsurgência no país.

Como objeto de estudo, os pontos focais dos aspectos pesquisados dos combatentes foram as Inteligências Emocional e Espiritual. Como suporte teórico, foi utilizada principalmente a teoria de Daniel Goleman, para o QE, e de Danah Zohar/Ian Marshall e Cindy Wigglesworth, para o QS, não obstante outros autores tenham colaborado com o reforço e o complemento de ideias.

Além do mais, buscou-se proporcionar uma compreensão acerca do cenário de guerra irregular/contrainsurreição e, dada a complexidade do contexto, a necessidade de desenvolver as competências intrapessoais. Nesse tópico, com base na obra de Alessandro Visacro, foi citado que os princípios gerais da contrainsurreição para o combate das forças irregulares são sempre similares, devendo serem adequados às peculiaridades locais. Tal constatação pode ser percebida nas 8 etapas de Galula, nos 28 artigos de Kilcullen e nas 14 observações de Petraeus.

Como passo inicial da metodologia empregada, procedeu-se pesquisa documental a respeito da seleção e formação dos militares do CCOPAB que compõem a EMT de Selva, além de uma visita formal àquele Centro em busca de detalhamento acerca do assunto. Nesse ponto, foram encontradas algumas particularidades em resposta ao OE1: analisar as competências constantes no currículo de formação dos militares do CCOPAB, a fim de identificar a existência de alguma competência voltada para o QE e o QS. Foi possível constatar três aspectos importantes: primeiro, as competências trabalhadas no CCOPAB variam, conforme a função a ser desempenhada no âmbito internacional; segundo, dentro do escopo do estudo, analisando as “*key competences*” do IOM para os militares da EMT de Selva, não podemos apontar nenhuma competência voltada diretamente para as habilidades de QE e de QS; por derradeiro, pode ser percebida uma preocupação por parte da ONU na aquisição de conhecimentos, por meio do CPTM, que podem dar suporte ao processo decisório em possíveis situações sensíveis, os quais podem indiretamente relacionar-se com os quocientes emocional e espiritual.

No passo seguinte, em busca do OE 2 - definir uma relação de competências intrapessoais de QE e QS com base em outras pesquisas científicas e/ou em obras dos próprios teóricos dos temas -, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Após uma busca de conceituações concretas e objetivas a respeito das inteligências estudadas, foi realizado o levantamento de uma lista de competências relacionadas ao QE e ao QS. As 18 habilidades da Inteligência Emocional de Daniel Goleman e Richard Boyatzis e as

21 habilidades da Inteligência Espiritual (SQ21) de Cindy Wigglesworth foram as habilidades selecionadas.

Dado o caráter exploratório, para alcançar o OE3 - avaliar o nível de concordância de diversos especialistas em relação às competências listadas, necessárias para se cumprir missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular -, foi utilizado o Método Delphi em consonância com o artigo intitulado: O uso do Método Delphi na criação de um modelo de competências (SANTOS, 2001).

A avaliação do nível de concordância também estava associada à hipótese da pesquisa de que é possível mapear objetivamente competências intrapessoais, associadas ao Quociente Emocional e ao Quociente Espiritual, a fim de que elas possam auxiliar no desempenho dos militares que cumprem missões de contrainsurgência em cenários de guerra irregular, mitigando os efeitos emocionais no processo decisório e facultando ideias inovadoras.

Dessa forma, esperava-se não apenas identificar qual(is) das 18 habilidades da Inteligência Emocional de Daniel Goleman e Richard Boyatzis e das 21 habilidades da Inteligência Espiritual (SQ21) de Cindy Wigglesworth eram reconhecidamente importantes para os especialistas como também priorizar a sequência de como as habilidades deveriam ser desenvolvidas, o que consistia em seu mapeamento.

Após a primeira rodada, constatou-se que todas as habilidades de QE e de QS elencadas são importantes na percepção dos especialistas, particularizando o fato de que 13 das 18 habilidades de QE receberam 100% de concordância.

No questionário da segunda rodada, foi solicitado que os especialistas priorizassem as habilidades por ordem de importância. Foi percebida uma grande dispersão e, por conseguinte, uma baixa concordância, com todas as habilidades apresentando Cc abaixo de 60%. A baixa concordância pode ser ratificada pelo coeficiente de concordância Kendall W como linha de processamento estatístico não paramétrico (VIALI, 2008). Para tanto foram obtidos valores de W de 0,27836 e 0,19951 para o QE e para o QS, respectivamente.

As habilidades foram listadas conforme a priorização baseada no “Valor de Rj” e submetidas a uma terceira rodada de ponderações pelos especialistas. Em análise direta dos resultados, constatou-se maior nível de concordância Cc.

No entanto, para as habilidades de QE, não foi possível alcançar nenhum Cc acima de 60% para garantir a validação do mapeamento proposto por Santos (2001). Apenas três habilidades chegaram próximo do patamar requerido com 53,8%, isto é, faltando a concordância de, pelo menos, mais um dos especialistas. Foram elas: “autocontrole emocional”, “adaptabilidade”, “autoconfiança” e “poder de influência”.

De forma inesperada, o nível de concordância em relação ao QS superou o do QE nas ponderações finais, invertendo aquele obtido inicialmente. Três habilidades de QS alcançaram o Cc requerido para o mapeamento: “buscar orientação do Eu Superior”, “experiência da unidade transcendental” e “ser um mestre/mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais”. Ademais, cinco delas chegaram próximas do patamar requerido com 53,8%, quais sejam: “consciência da própria visão de mundo”, “consciência da visão de mundo das outras pessoas”, “ser um líder/agente de mudanças sábios e eficaz”, “ter uma presença tranquilizadora e benéfica” e “sustentar a fé”.

Para ratificar o elevado nível de concordância, foram calculados os novos valores de W, sendo obtidos os valores de 0,71507 para o QE e de 0,76926 para o QS. Conquanto esses valores sejam significativos, o que permitiria a validação do mapeamento de três habilidades de QS e a tentativa de nova concordância entre os especialistas em uma última rodada de questionário, foi procedida uma análise pormenorizada das ponderações dos especialistas e algumas inconsistências encontradas tornaram ambas as tratativas questionáveis.

Ao final, foi possível atingir o objetivo geral - identificar as competências dos militares brasileiros do CCOPAB, empregados em missões de contrainsurgência, sob a perspectiva do QE e do QS, sem, contudo, atestar a hipótese, uma vez que não foi possível realizar o mapeamento pelo método proposto, nas circunstâncias em que a pesquisa foi executada.

Algumas possibilidades foram levantadas para a conclusão a que se chegou. Primeiramente, não se sabe as circunstâncias em que os questionários foram respondidos, mas é possível que alguns especialistas não tenham parado para refletir adequadamente antes de responder em decorrência de suas atividades diárias. Outra possibilidade é que, malgrado serem especialistas na área de contrainsurgência e guerra irregular, não tenham a exata compreensão sobre as habilidades dispostas de QE e de QS e suas interrelações, por se tratar de um assunto ainda emergente em nossa sociedade.

Vale ressaltar que a pesquisa foi limitada por não ser possível obter ponderações femininas no processo, uma vez que não há mulheres operacionais em Esquadrões de Operações Especiais em nenhuma das três forças, e porque apenas 38,5% dos especialistas efetivamente já vivenciaram na prática missões de contrainsurgência.

Isto posto, pesquisa similar pode ser aplicada em outras Forças Armadas que possuem mulheres nos quadros de operações especiais que atuam efetivamente em ações de contrainsurgência em cenários de guerra irregular, podendo ser incluído igualmente o Quociente de Adversidade, que não fez parte do escopo de competências deste trabalho.

No âmbito da Força Aérea e das Forças Armadas em geral, os resultados são suficientes para compreender o quão importante se mostra trabalhar as competências intrapessoais dos militares que compõem os quadros de operações especiais. E não apenas destes. Uma vez que uma das variáveis desta pesquisa é inerente à natureza humana e suas potencialidades, esse estudo pode se estender a qualquer área em que haja a utilização de recursos humanos.

Para o país, tendo em vista que grupos insurgentes são um perigo iminente na realidade hodierna, haja vista a própria PND tratar do assunto quando dispõe das assimetrias de poder no âmbito internacional, a pesquisa se reveste de uma relevância ainda maior. Logo, poder-se-á selecionar e preparar homens bem mais capazes e eficientes no futuro para o combate de contrainsurgência se for dispensada especial atenção a esse trabalho nos dias de hoje.

## REFERÊNCIAS

ADIGUZEL, Zafer; OZCINAR, Mehmet Faruk; KARADAL, Himmet. **Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?** European Research on Management and Business Economics, volume 26, exemplar 2, p. 103-110, maio-agosto de 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. **Manual de Trabalhos Acadêmicos da Universidade da Força Aérea**. 6ª ed. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/bibliotecaunifa/images/suporte-alunos/manualacademico.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Concepção Estratégica Força Aérea 100**. (DCA 11-45). Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica** (MCA 30-1). Brasília, 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa Nº 9/GAP/MD, de 13 de Janeiro de 2016. Aprova o Glossário das Forças Armadas - MD35-G-1 (5ª Edição/2015). **Diário Oficial da União**, Brasília, nº 14, 21 jan. 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília - DF, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/defesapt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congressonacional\\_22\\_07\\_2020.pdf](https://www.gov.br/defesapt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congressonacional_22_07_2020.pdf). Acesso em: 13 jun. 2023.

CAMARGO, Sebastião. **O Despertar da Consciência: do átomo ao anjo**. 7ª ed. Minas Gerais: Editora O Despertar da Consciência, 2018.

CENTRO de Recursos de Manutenção da Paz das Nações Unidas. **Nações Unidas**. Disponível em: <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/pre-deployment/cptm/intro>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da Guerra**. 3ª ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

COEFICIENTE de Kendall para análise de concordância por atributos. **Suport Minitab**, 2023. Disponível em: <https://support.minitab.com/pt-br/minitab/21/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/measurement-system-analysis/how-to/attribute-agreement-analysis/attribute-agreement-analysis/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/kendall-s-coefficients/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DIAS, R. C. B. **Método Delphi: uma descrição de seus principais conceitos e características**. São Paulo, 2007.

DIXON, Norman. **A Psicologia da Incompetência dos Militares**. 2ª ed. Editora Dom Quixote, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012b.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1ªed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

RAMOZZI-CHIAROTTINO, Zélia; FREIRE, José-Jozefran. O dualismo de Descartes como princípio de sua Filosofia Natural. **Estudos avançados**, v. 27, p. 157-170, 2013.

SALOVEY, Peter; WOOLERY, Alison; MAYER, John D. Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. **Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes**, p. 279-307, 2001.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 2, 2001.

SANTOS, Sheila Seberino Sampaio dos. **Relações interpessoais nas organizações: a inteligência espiritual como potencial para auxiliar os líderes nesse processo**. Porto Alegre, 2019.

SHEK, D. T. L.; LIN, L. **Intrapersonal competencies and service leadership**. International Journal on Disability and Human Development, volume 14, exemplar 3, p. 255-263, outubro de 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; BARBOSA, Nilton Cesar; ALVES, Matianny Thyssen. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 15, p. 143-152, 1999.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra: por uma estratégia perfeita**. São Paulo: Madras, 2009.

VIALI, Lorí. UFRGS. Instituto de Matemática. Departamento de Estatística. **Apostila de Testes de Hipóteses Não Paramétricos**. Porto Alegre, 2008. Disponível em:

[http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/apostilas/Testes\\_Nao\\_Parametricos.pdf](http://www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/mat2282/material/apostilas/Testes_Nao_Parametricos.pdf). Acesso em: 09 jun. 2023.

VISACRO, Alessandro. **A Guerra na Era da Informação**. São Paulo: Contexto, 2022a.

VISACRO, Alessandro. **Guerra Irregular: Terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história**. 1ª ed. São Paulo: Contexto, 2022b.

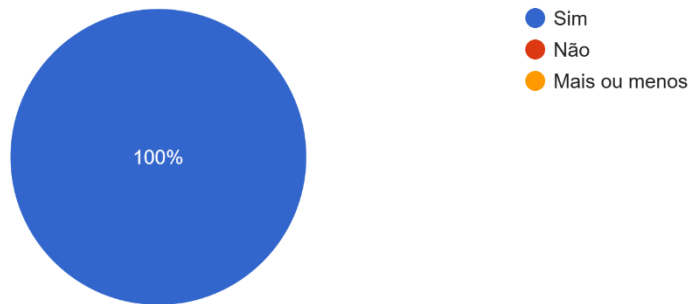
WIGGLESWORTH, Cindy. **As 21 habilidades da inteligência espiritual**. São Paulo: Editora Cultrix, 2023.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência Espiritual**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2020.

## APÊNDICE A – Resultados do Questionário 1

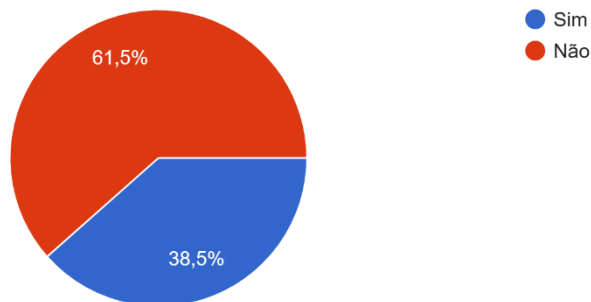
4. Você conhece bem o assunto guerra irregular e está bem familiarizado com as ações indiretas de contrainsurgência?

13 respostas

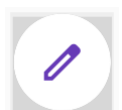


5. Você já participou de ações de contrainsurgência?

13 respostas



Como se sabe, a Guerra Irregular, ou guerra assimétrica, denota cenários complexos, sem regras fixas e que transcendem o uso das Forças Armadas para se vencer a guerra. A seleção e a preparação dos militares que participam das ações de contrainsurgência deve ser criteriosa. Soldados sem a devida preparação podem prejudicar toda uma estratégia política-militar de contrainsurgência. Os militares necessitam ser multifunções e possuir capacitações multidimensionais nas ações indiretas, pois atuam como agentes de inteligência, patrulheiros, atuam no entrelaçamento cultural, necessitam



agir com empatia e retidão, necessitam ter paciência na conquista de mentes e corações, devem mostrar humildade para ouvir e aprender.

São atributos de um exército qualificado para a contrainsurreição, de acordo com a visão de Alessandro Visacro (2022, p. 346):

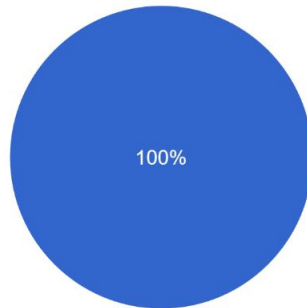
1. Cultura organizacional que fomente a liderança em todos os níveis da cadeia hierárquica;
2. Capacidade de empregar força letal mínima e controlar os danos colaterais;
3. Persistência, capacidade de operar por longos períodos de tempo, convivendo com a frustração, a ausência de resultados efetivos e com um número crescente de baixas, sem se desgastar politicamente ou amargar um colapso moral;
4. Capacidade de interagir com a população local, dando-lhe de forma tangível segurança e de forma abstrata esperança;
5. Capacidade de interagir com a mídia e com as organizações não governamentais;
6. Capacidade de operar em conjunto com operações policiais e forças de segurança nativas;
7. Capacidade de colaborar com outras agências estatais;
8. Disponibilidade de instrumentos jurídicos adequados e capacidade para fazer bom uso deles;
9. Grande adaptabilidade, ajustando-se às rápidas transformações das organizações militantes e às frequentes mutações do combate irregular;
10. Capacidade para aprender com a cultura nativa;
11. Disponibilidade de agências de inteligência e de forças de operações especiais competentes.

Com base na teoria de Galula, de Patraeus, de Kilcullen e nos atributos de contrainsurgência extraídos da obra de Visacro, solicita-se que diante das 18 habilidades de Inteligência Emocional de Goleman/Boyatzis, qual(is) delas, você concorda ou não concorda que são habilidades importantes que devam ser exploradas na seleção e treinamento dos militares que trabalharão com ações indiretas de contrainsurgência:

## Inteligência Emocional (QE)

### 1. Autoconsciência emocional

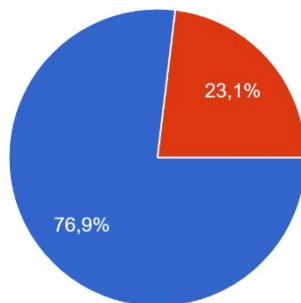
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

### 2. Autoavaliação precisa

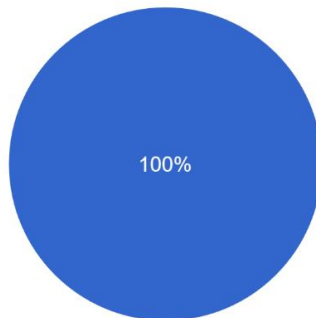
13 respostas



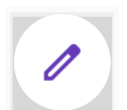
● Concordo  
● Não Concordo

### 3. Autoconfiança

15 respostas

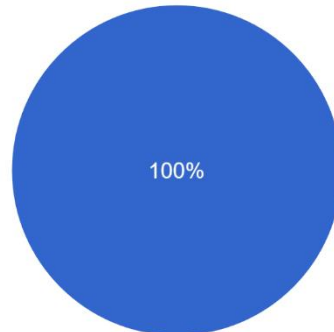


● Concordo  
● Não Concordo



#### 4. Empatia

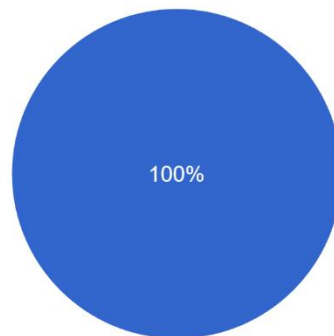
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

#### 5. Consciência Organizacional

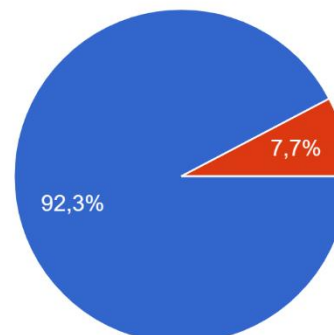
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

#### 6. Orientação para o serviço

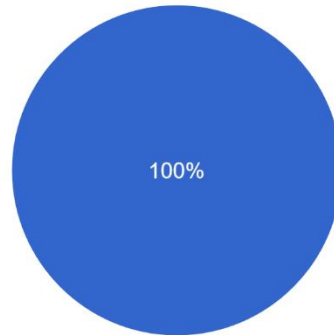
13 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

## 7. Autocontrole emocional

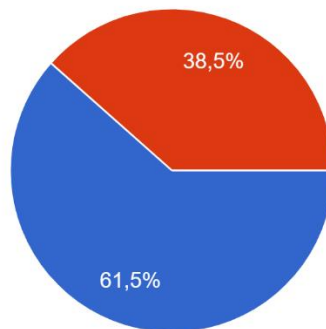
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

## 8. Transparência

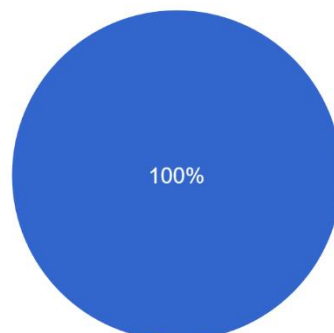
13 respostas



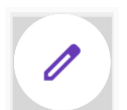
● Concordo  
● Não Concordo

## 9. Adaptabilidade

15 respostas

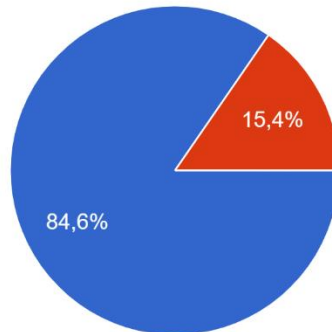


● Concordo  
● Não Concordo



## 10. Orientação para resultados

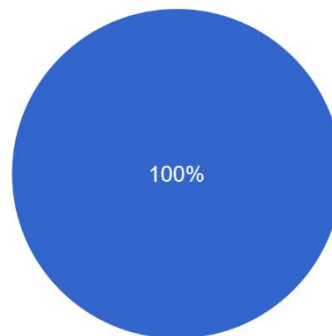
13 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

## 11. Iniciativa

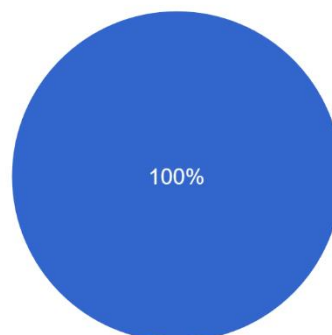
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

## 12. Otimismo

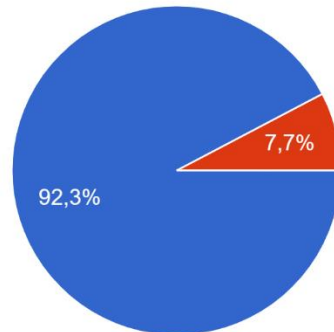
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

### 13. Desenvolvimento de pessoas

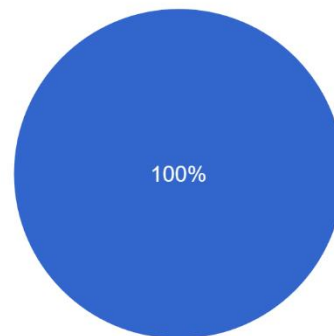
13 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

### 14. Liderança inspiradora

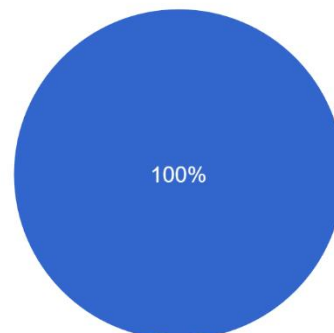
15 respostas



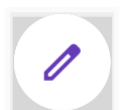
● Concordo  
● Não Concordo

### 15. Poder de influência

15 respostas

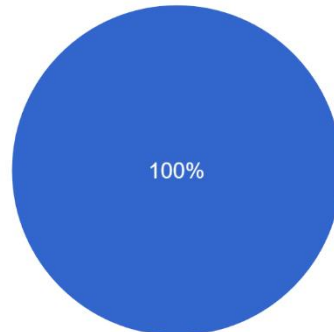


● Concordo  
● Não Concordo



## 16. Catalizador de mudanças

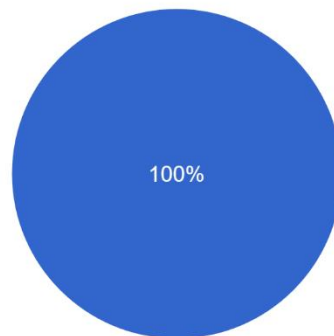
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

## 17. Gestão de conflitos

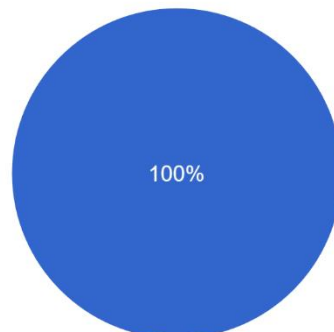
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

## 18. Facilitação do desempenho de equipe

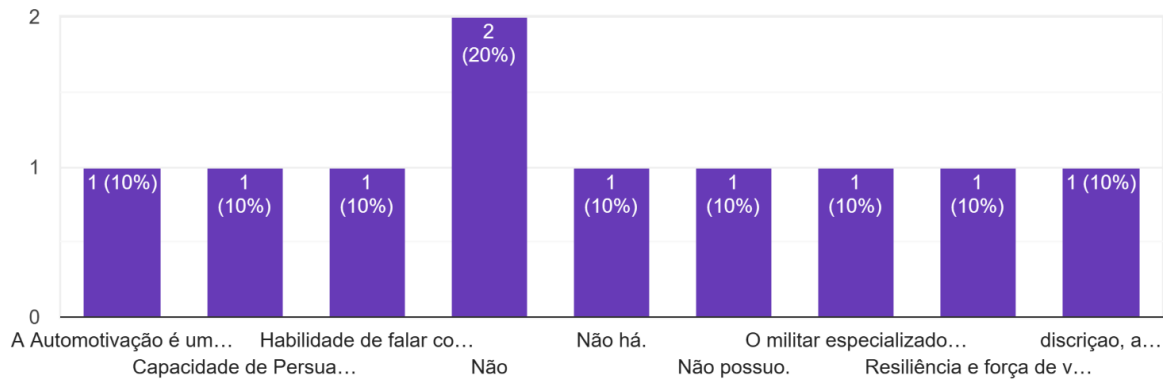
15 respostas



● Concordo  
● Não Concordo

19. Você possui alguma sugestão de outra competência relacionada ao QE que possa ser incluída como habilidade importante que deva ser exploradas indiretas de contrainsurgência? Se sim, qual?

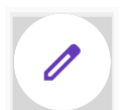
10 respostas



Com base na teoria de Galula, de Patraeus, de Kilcullen e nos atributos de contrainsurgência extraídos da obra de Visacro, solicita-se que diante das 21 habilidades de Inteligência Espiritual de Wigglesworth, qual(is) delas, você concorda ou não concorda que são habilidades importantes que devam ser exploradas na seleção e treinamento dos militares que trabalharão com ações indiretas de contrainsurgência:

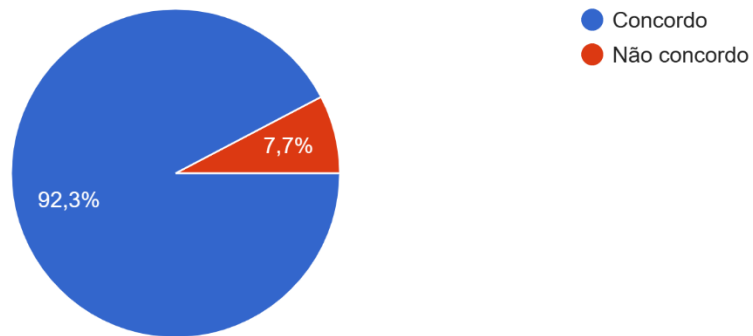
### Inteligência Espiritual (QS)

OBS: Por tratar-se de algo novo, busquei conceituar cada uma das habilidades. Tenha cuidado para não julgar se você possui ou não alguma das habilidades, mas sim julgar se elas podem ou não ser habilidades importantes para um militar em cenários de contrainsurgencia.



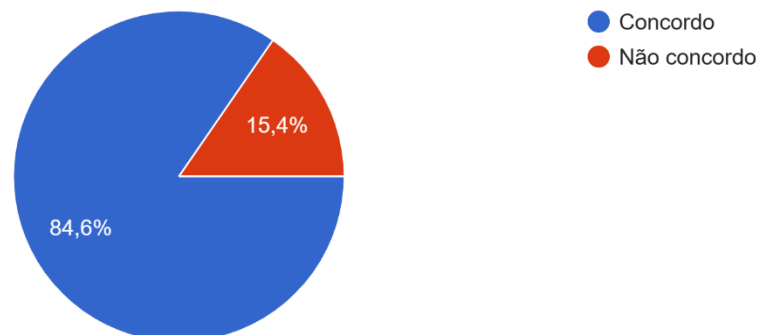
1. Consciência da própria visão de mundo (perspectiva de como se enxerga o mundo, cujas crenças e ideias são inevitavelmente moldados pela ...ceu, sua religião, sua etnia, entre outros fatores)

13 respostas



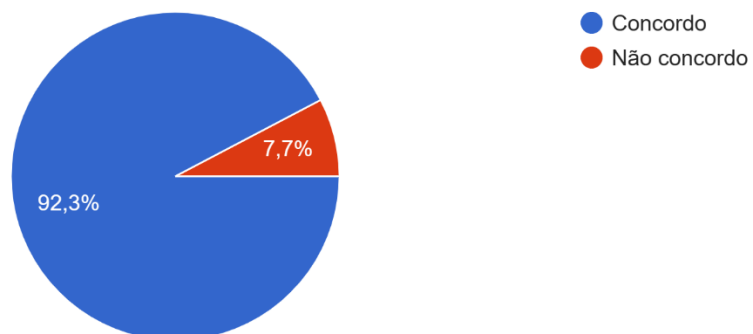
2. Consciência do propósito de vida (vai de uma simples aspiração de viver em sintonia com o que se considera sua missão na vida, examinando as...ade de identificar seus próprios dons e talentos)

13 respostas



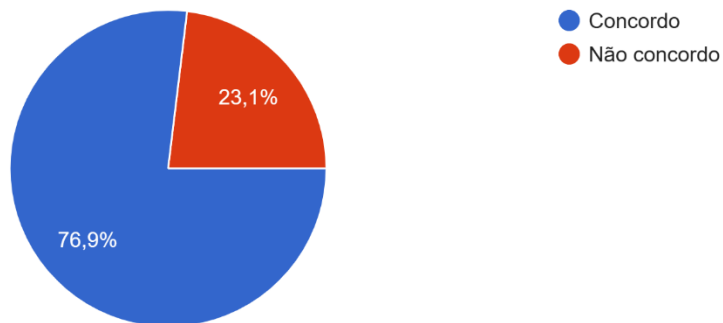
3. Consciência da hierarquia de valores (aquilo que norteia as ações e decisões prioritariamente)

13 respostas



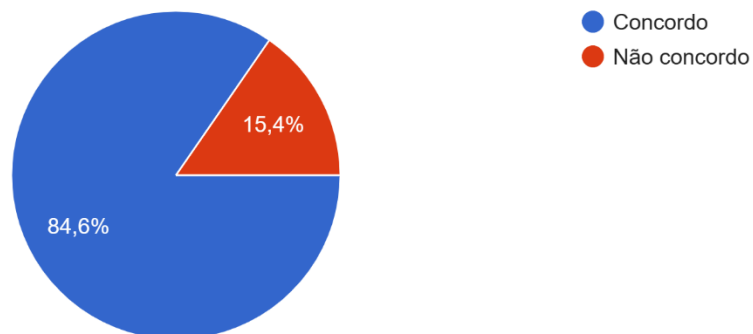
4. Consciência do pensamento interior (capacidade de perceber as nuances e complexidades nas situações da vida por meio da meditação ou reflexão)

13 respostas



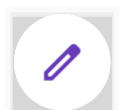
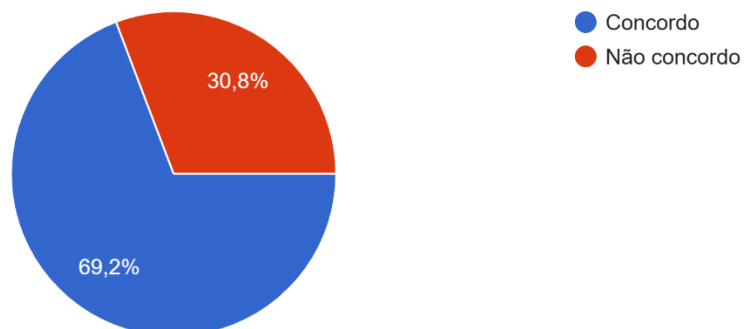
5. Consciência do Ego/Eu Superior (Ego – primitivo, o medo domina, provoca instinto de luta ou fuga, perde-se a capacidade de liderança moment...mpreender as visões de mundo de outras pessoas)

13 respostas



6. Consciência da interconexão da vida (todos estamos interligados de alguma forma; assim nossas escolhas e decisões têm consequências e i...ções estendem-se a todos os reinos da natureza)

13 respostas



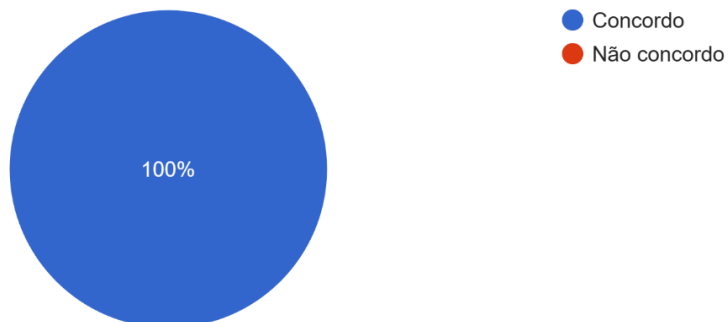
7. Consciência da visão de mundo das outras pessoas (perspectiva de como se enxerga o mundo, cujas crenças e ideias são inevitavelmente m...ceu, sua religião, sua etnia, entre outros fatores)

15 respostas



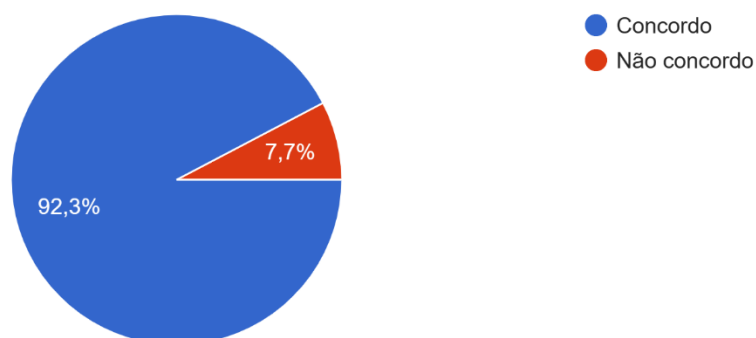
8. Amplitude da percepção do tempo (consciência de que nossas escolhas e ações podem ter impacto sobre os outros hoje e no futuro, bem como...e diminuta diante de toda a história do Universo)

15 respostas



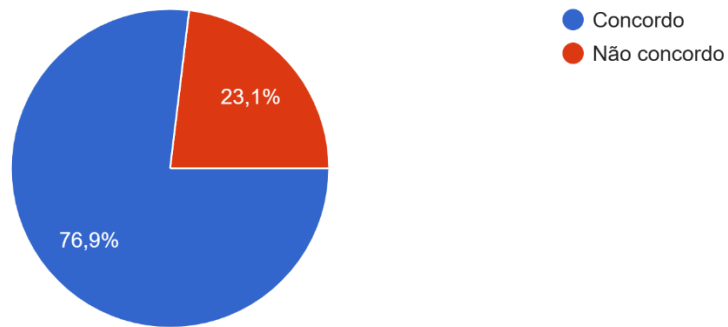
9. Consciência das limitações/poder da percepção humana (há coisas que não somos capazes de perceber com os cinco sentidos; nossa percep...e não acreditamos ou esperamos ou queremos ver)

13 respostas



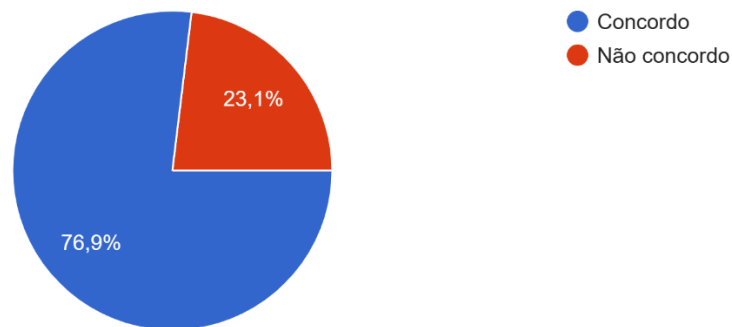
10. Consciência das leis espirituais (princípios naturais que regem o universo, cujas leis estão sendo descortinadas ao longo do tempo, logo mui...am aprender a fundo o funcionamento das coisas)

13 respostas



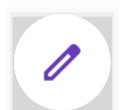
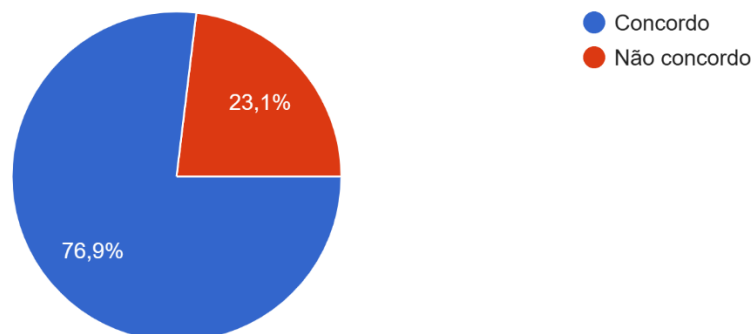
11. Experiência da unidade transcendental (diferentes culturas e tradições usam termos variados para descrever essas experiências, mas trata-se d...fundos e inspiradores de conexão com algo maior)

13 respostas



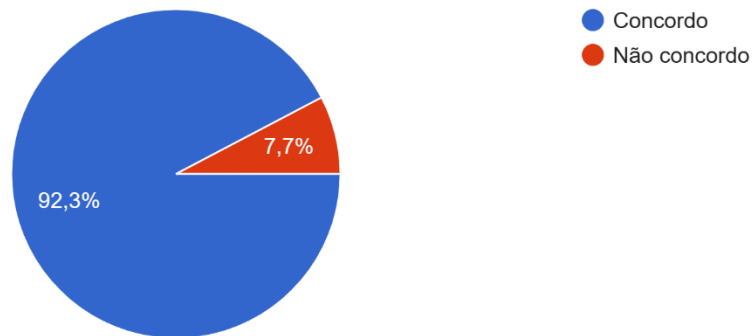
12. Compromisso com o crescimento espiritual (trata-se de dedicação constante de tempo e energia para o aprimoramento espiritual)

13 respostas



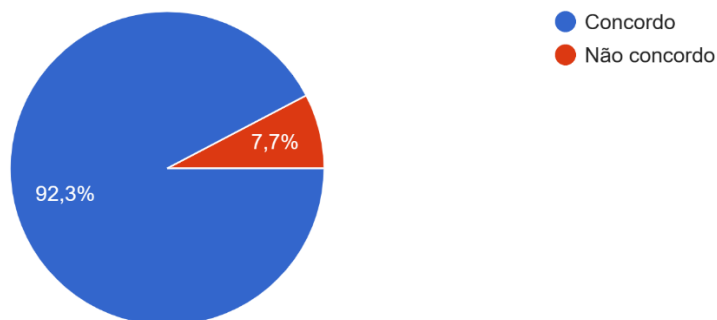
13. Manter o Eu Superior no comando (capacidade de autodomínio sobre o ego primitivo e as reações emocionais dele decorrentes como raiva, c... tempos muito difíceis ou situações de estresse)

13 respostas



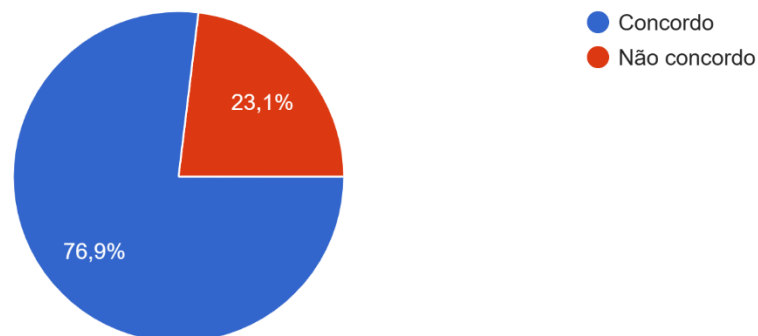
14. Viver com propósito e valores (agir conforme os propósitos da habilidade 2 e os valores da habilidade 3, mesmo quando não há ninguém por pe... mesmo que haja um custo pessoal significativo)

13 respostas



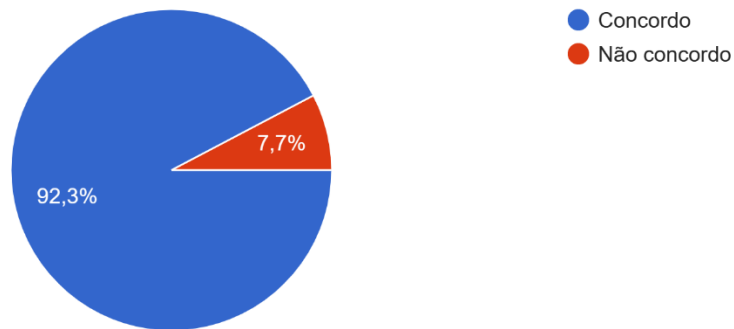
15. Sustentar a fé (mesmo diante de situações aparentemente injustas, dolorosas, desprovidas de sentido, manter-se firme, acreditando que tudo ... espacial/temporal extenso conforme habilidade 8)

13 respostas



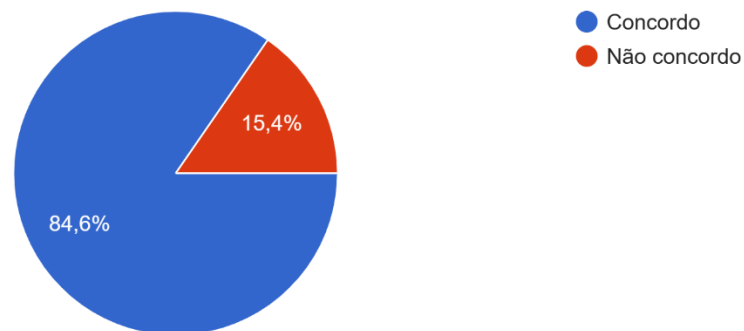
16. Buscar orientação do Eu Superior (capacidade de saber 'ouvir' a voz da consciência elevada, seja por meio da inspiração, intuição, meditação ou reflexão profunda)

13 respostas



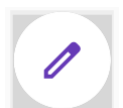
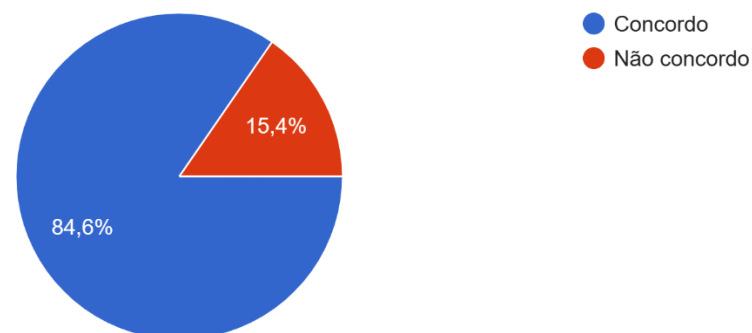
17. Ser um mestre/mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais (trata-se não apenas de ensinar princípios morais elevados, contrapondo o... meio do próprio exemplo vivenciado no cotidiano)

13 respostas



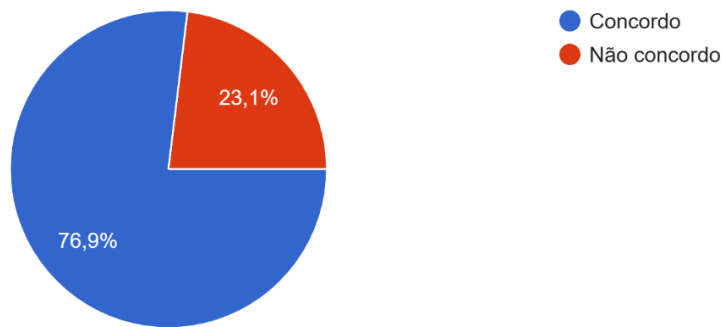
18. Ser um líder/agente de mudança sábio e eficaz (faculta a outras pessoas, grupos e organizações enfrentar mudanças por meio de boa...imento das coisas e participar menos com o ego)

13 respostas



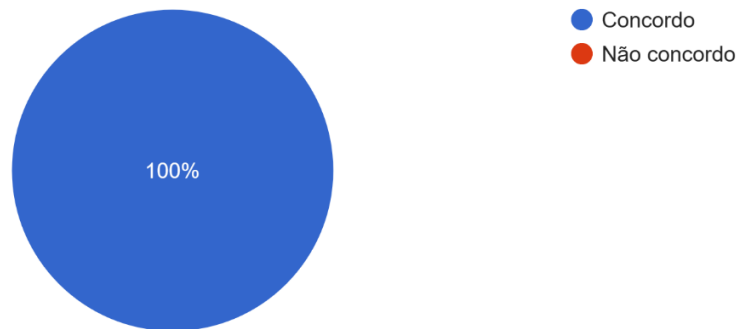
19. Tomar decisões sábias e cheias de compaixão (tomar decisões com base no Eu Superior; isso se resume a três coisas: ouvir o ego sem ser...abedoria e compaixão, e agir nesse mesmo sentido)

13 respostas



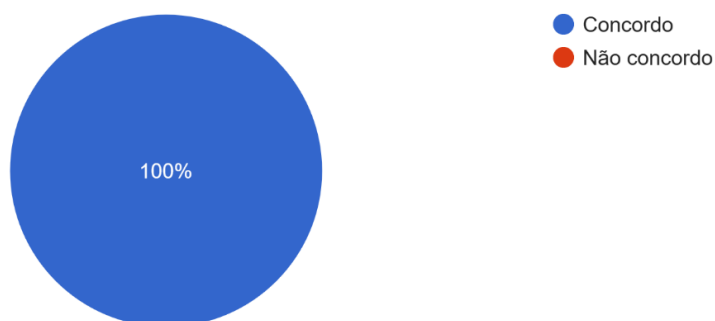
20. Ter uma presença tranquilizadora e benéfica (sua presença tranquiliza e acalma as pessoas em estágios de irritação, raiva ou qualquer alteraçã...go; esta capacidade traz estabilidade e equilíbrio)

15 respostas



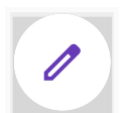
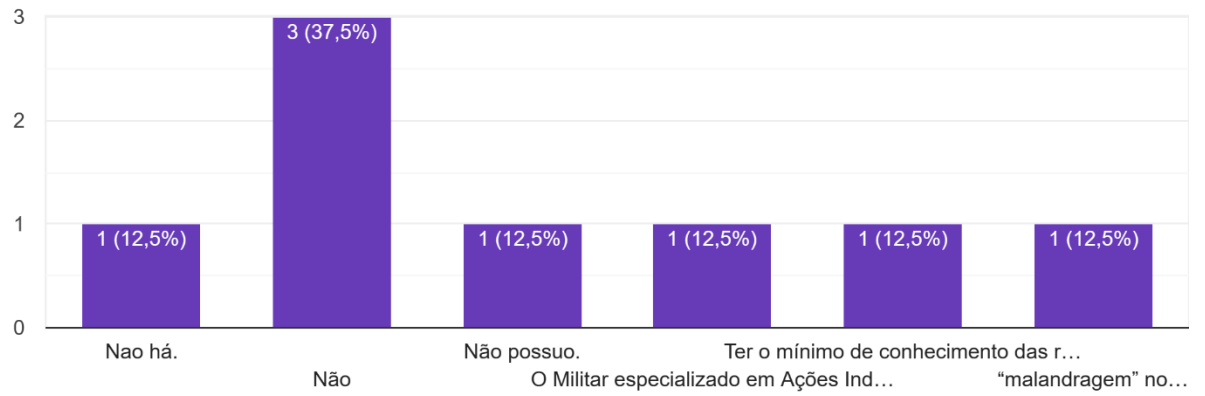
21. Estar alinhado com os altos e baixos da vida (intuitivamente se compreende quais situações são favoráveis para agir ou para discernir que os ...s, podendo ser auxílios ao aprimoramento pessoal)

15 respostas



22. Você possui alguma sugestão de outra competência relacionada ao QS que possa ser incluída como habilidade importante que deva ser e...ões indiretas de contrainsurgência? Se sim, qual?

8 respostas



## APÊNDICE B – Resultados das Ponderações Iniciais Relativas ao QE

**Tabela 1** – Ponderação dos Especialistas

Habilidade de QE	Especialistas													Rj
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	
1	7	12	14	7	9	5	15	15	12	17	10	5	4	132
2	6	13	6	11	18	4	14	16	1	15	9	6	8	127
3	5	4	5	5	1	1	4	2	13	14	14	1	3	72
4	8	18	13	12	10	3	11	3	2	16	2	7	2	107
5	18	11	7	17	11	16	13	14	11	13	3	8	10	152
6	17	10	15	10	12	15	12	4	18	12	11	9	18	163
7	1	9	1	1	2	2	1	13	3	11	12	2	1	59
8	9	17	12	14	17	9	16	18	16	9	4	18	9	168
9	2	3	2	2	8	8	2	1	4	10	13	10	5	70
10	3	14	8	3	13	14	3	5	17	8	5	11	17	121
11	4	1	3	4	3	7	6	6	5	7	15	3	11	75
12	10	18	11	9	4	6	7	7	6	18	16	4	7	123
13	11	6	10	16	14	12	18	12	14	3	6	15	16	153
14	13	2	17	15	5	17	8	9	7	1	7	12	12	125
15	12	5	16	13	6	13	9	8	8	2	1	13	13	119
16	16	15	18	18	7	18	17	17	15	4	17	16	14	192
17	14	7	9	8	16	10	5	11	9	6	18	17	15	145
18	15	8	4	6	15	11	10	10	10	5	8	14	6	122

Fonte: O autor

**Tabela 2** – Ordem de Importância das Competências (QE)

Habilidade	Rj Média	Valor de Rj	Cc (%)
1	10,15	12-C12	15,4
2	9,77	11-C11	23,1
3	5,54	3-C3	23,1
4	8,23	5-C5	23,1
5	11,69	14-C14	23,1
6	12,54	16-C16	23,1
7	4,54	1-C1	38,5
8	12,92	17-C17	30,8
9	5,38	2-C2	30,8
10	9,31	7-C7	23,1
11	5,77	4-C4	23,1
12	9,46	9-C9	23,1
13	11,77	15-C15	15,4
14	9,62	10-C10	15,4
15	9,15	6-C6	30,8
16	14,77	18-C18	23,1
17	11,15	13-C13	15,4
18	9,38	8-C8	23,1

Fonte: O autor

## APÊNDICE C – Resultados das Ponderações Iniciais Relativas ao QS

**Tabela 3 – Ponderação dos Especialistas**

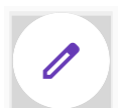
Habilidade de QS	Especialistas														Rj
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13		
1	1	3	11	1	21	11	16	10	18	10	13	3	1	119	
2	2	1	10	7	12	9	17	11	1	12	1	1	21	105	
3	3	2	12	6	11	10	9	9	2	9	12	2	2	89	
4	16	12	9	5	13	12	10	8	17	21	11	13	9	156	
5	18	11	13	4	10	13	1	7	16	20	14	4	3	134	
6	17	4	14	12	9	14	15	18	3	11	10	14	8	149	
7	4	5	15	2	14	8	2	6	4	8	9	15	7	99	
8	15	6	8	10	15	15	8	17	5	16	15	16	20	166	
9	5	7	7	8	16	3	7	16	6	7	16	5	6	109	
10	14	10	6	11	17	16	20	20	19	5	17	17	10	182	
11	20	8	16	9	18	18	19	4	14	17	19	18	5	185	
12	21	9	17	18	8	17	18	5	15	4	18	19	19	188	
13	6	20	18	3	7	19	13	16	7	13	7	6	4	139	
14	7	13	4	21	6	1	6	3	8	3	8	7	11	98	
15	11	16	1	13	5	2	11	15	9	6	20	8	13	130	
16	10	14	19	17	19	20	14	14	20	15	6	20	12	200	
17	13	17	20	16	4	21	21	3	21	18	5	21	16	196	
18	19	21	2	15	1	6	5	1	10	2	4	9	14	109	
19	9	15	21	14	20	7	12	21	12	19	3	10	18	181	
20	8	18	5	19	3	5	3	13	11	1	2	11	15	114	
21	12	19	3	20	2	4	4	12	13	14	21	12	17	153	

Fonte: O autor

**Tabela 4 – Ordem de Importância das Competências (QS)**

Habilidade	Rj Média	Valor de Rj	Cc (%)
1	9,15	8-C8	23,1
2	8,08	4-C4	30,8
3	6,85	1-C1	30,8
4	12,00	14-C14	15,4
5	10,31	10-C10	15,4
6	11,46	12-C12	23,1
7	7,62	3-C3	15,4
8	12,77	15-C15	30,8
9	8,38	5-C5	30,8
10	14,00	17-C17	23,1
11	14,23	18-C18	23,1
12	14,46	19-C19	23,1
13	10,69	11-C11	23,1
14	7,54	2-C2	15,4
15	10,00	9-C9	15,4
16	15,38	21-C21	23,1
17	15,08	20-C20	30,8
18	8,38	6-C6	15,4
19	13,92	16-C16	15,4
20	8,77	7-C7	15,4
21	11,77	13-C13	23,1

Fonte: O autor



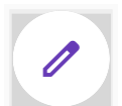
**APÊNDICE D – Cálculo Inicial do Coeficiente de Concordância Kendall W**

Rodada 2					
QE		QE		QS	
Média de Rj	123,6111	Cálculo de s		Cálculo de s	
Cálculo de s	22792,28	(Rj1-123,611) <sup>2</sup>	70,37346	(Rj1-142,905) <sup>2</sup>	571,4376417
k=	13	(Rj2-123,611) <sup>2</sup>	11,48457	(Rj2-142,905) <sup>2</sup>	1436,770975
n=	18	(Rj3-123,611) <sup>2</sup>	2663,707	(Rj3-142,905) <sup>2</sup>	2905,723356
1/12*k <sup>2</sup> (n <sup>3</sup> -n)	81880,5	(Rj4-123,611) <sup>2</sup>	275,929	(Rj4-142,905) <sup>2</sup>	171,4852608
W=	0,27836	(Rj5-123,611) <sup>2</sup>	805,929	(Rj5-142,905) <sup>2</sup>	79,29478458
		(Rj6-123,611) <sup>2</sup>	1551,485	(Rj6-142,905) <sup>2</sup>	37,15192744
		(Rj7-123,611) <sup>2</sup>	4174,596	(Rj7-142,905) <sup>2</sup>	1927,628118
QS		(Rj8-123,611) <sup>2</sup>	1970,373	(Rj8-142,905) <sup>2</sup>	533,3900227
Média de Rj	142,9048	(Rj9-123,611) <sup>2</sup>	2874,151	(Rj9-142,905) <sup>2</sup>	1149,53288
Cálculo de s	25961,81	(Rj10-123,611) <sup>2</sup>	6,817901	(Rj10-142,905) <sup>2</sup>	1528,437642
k=	13	(Rj11-123,611) <sup>2</sup>	2363,04	(Rj11-142,905) <sup>2</sup>	1772,00907
n=	21	(Rj12-123,611) <sup>2</sup>	0,373457	(Rj12-142,905) <sup>2</sup>	2033,580499
1/12*k <sup>2</sup> (n <sup>3</sup> -n)	130130	(Rj13-123,611) <sup>2</sup>	863,7068	(Rj13-142,905) <sup>2</sup>	15,24716553
W=	0,199507	(Rj14-123,611) <sup>2</sup>	1,929012	(Rj14-142,905) <sup>2</sup>	2016,437642
		(Rj15-123,611) <sup>2</sup>	21,26235	(Rj15-142,905) <sup>2</sup>	166,5328798
		(Rj16-123,611) <sup>2</sup>	4677,04	(Rj16-142,905) <sup>2</sup>	3259,866213
		(Rj17-123,611) <sup>2</sup>	457,4846	(Rj17-142,905) <sup>2</sup>	2819,104308
		(Rj18-123,611) <sup>2</sup>	2,595679	(Rj18-142,905) <sup>2</sup>	1149,53288
		s= SOMA	22792,28	(Rj19-142,905) <sup>2</sup>	1451,247166
				(Rj20-142,905) <sup>2</sup>	835,4852608
				(Rj21-142,905) <sup>2</sup>	101,9138322
				s= SOMA	25961,80952

**APÊNDICE E – Listas Priorizadas de QE e de QS após Ponderações Iniciais**

Habilidade de QE	Prioridade
Autocontrole emocional	1
Adaptabilidade	2
Autoconfiança	3
Iniciativa	4
Empatia	5
Poder de influência	6
Orientação para resultados	7
Facilitação do desempenho de equipe	8
Otimismo	9
Liderança inspiradora	10
Autoavaliação precisa	11
Autoconsciência emocional	12
Gestão de conflitos	13
Consciência Organizacional	14
Desenvolvimento de pessoas	15
Orientação para o serviço	16
Transparência	17
Catalizador de mudanças	18

Habilidade de QS	Prioridade
Consciência da hierarquia de valores	1
Viver com propósito e valores	2
Consciência da visão de mundo das outras pessoas	3
Consciência do propósito de vida	4
Consciência das limitações/poder da percepção humana	5
Ser um líder/agente de mudança sábio e eficaz	6
Ter uma presença tranquilizadora e benéfica	7
Consciência da própria visão de mundo	8
Sustentar a fé	9
Consciência do Ego/Eu Superior	10
Manter o Eu Superior no comando	11
Consciência da interconexão da vida	12
Estar alinhado com os altos e baixos da vida	13
Consciência do pensamento interior	14
Amplitude da percepção do tempo	15
Tomar decisões sábias e cheias de compaixão	16
Consciência das leis espirituais	17
Experiência da unidade transcendental	18
Compromisso com o crescimento espiritual	19
Ser um mestre/mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais	20
Buscar orientação do Eu Superior	21



## APÊNDICE F – Resultados das Ponderações Finais Relativas ao QE

**Tabela 5** – Ponderação dos Especialistas

Habilidade de QE	Especialistas													Rj
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	
1	1	4	1	1	1	1	2	2	1	3	4	3	1	25
2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	5	7	2	35
3	3	1	3	3	3	3	4	4	2	5	6	2	3	42
4	4	8	4	4	4	4	3	3	4	17	7	1	4	67
5	5	3	5	5	7	5	7	5	11	6	8	16	6	89
6	6	18	7	7	6	6	17	6	5	7	1	8	7	101
7	8	13	8	6	8	7	6	14	9	14	9	9	5	116
8	7	17	6	8	5	8	5	7	13	15	15	10	8	124
9	9	5	9	9	9	9	11	13	12	8	10	13	9	126
10	10	9	10	10	11	10	10	8	10	1	2	5	10	106
11	11	10	11	11	12	11	9	12	16	13	11	4	11	142
12	13	6	12	12	10	12	12	9	6	2	3	6	12	115
13	14	11	13	13	13	13	13	16	7	18	12	11	13	167
14	15	12	14	14	14	14	16	15	15	9	13	12	14	177
15	16	7	15	15	15	15	8	10	8	10	14	15	15	163
16	12	14	16	16	16	16	14	17	18	11	16	14	16	196
17	17	15	17	17	18	17	18	18	14	16	17	18	17	219
18	18	16	18	18	17	18	15	11	17	12	18	17	18	213

Fonte: O autor

**Tabela 6** – Ordem de Importância das Competências (QE)

Habilidade	Rj Média	Valor de Rj	Cc (%)
1	1,92	1-C1	53,8
2	2,69	2-C2	53,8
3	3,23	3-C3	46,2
4	5,15	4-C4	53,8
5	6,85	5-C5	38,5
6	7,77	6-C6	30,8
7	8,92	9-C9	23,1
8	9,54	10-C10	23,1
9	9,69	11-C11	46,2
10	8,15	7-C7	53,8
11	10,92	12-C12	46,2
12	8,85	8-C8	38,5
13	12,85	14-C14	46,2
14	13,62	15-C15	38,5
15	12,54	13-C13	46,2
16	15,08	16-C16	46,2
17	16,85	18-C18	46,2
18	16,38	17-C17	46,2

Fonte: O autor

## APÊNDICE G – Resultados das Ponderações Finais Relativas ao QS

**Tabela 7 – Ponderação dos Especialistas**

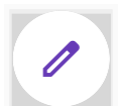
Habilidade de QS	Especialistas													Rj
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	
1	1	2	1	1	1	4	2	8	1	4	19	3	1	48
2	2	1	2	2	2	1	14	7	3	5	20	1	2	62
3	3	6	3	3	3	2	9	4	5	6	21	2	4	71
4	4	3	4	4	4	3	8	5	2	7	1	4	3	52
5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	8	2	5	5	59
6	6	5	6	6	6	6	4	2	7	9	3	6	6	72
7	7	7	7	7	7	7	10	1	6	1	4	19	7	90
8	8	9	8	8	8	8	7	3	8	2	5	18	8	100
9	9	8	9	9	9	9	11	6	9	10	6	7	9	111
10	11	10	10	10	10	10	15	11	11	11	7	11	11	138
11	10	11	11	11	11	12	5	9	12	12	8	8	12	132
12	12	21	12	12	12	11	6	10	10	13	10	9	10	148
13	13	14	13	13	13	13	12	16	14	14	11	10	14	170
14	15	12	14	14	14	15	1	15	13	15	9	12	13	162
15	14	13	15	15	15	14	13	18	16	16	12	13	16	190
16	16	15	16	16	16	17	21	17	17	17	14	14	15	211
17	17	16	17	17	17	18	16	19	15	3	13	15	18	201
18	18	17	18	18	18	16	20	12	18	18	15	16	17	221
19	19	18	19	19	19	19	17	13	19	19	16	17	19	233
20	20	19	20	20	20	21	19	21	20	20	17	20	20	257
21	21	20	21	21	21	20	18	20	21	21	18	21	21	264

Fonte: O autor

**Tabela 8 – Ordem de Importância das Competências (QS)**

Habilidade	Rj Média	Valor de Rj	Cc (%)
1	3,69	1-C1	46,2
2	4,77	4-C4	38,5
3	5,46	5-C5	30,8
4	4,00	2-C2	38,5
5	4,54	3-C3	53,8
6	5,54	6-C6	53,8
7	6,92	7-C7	53,8
8	7,69	8-C8	53,8
9	8,54	9-C9	53,8
10	10,62	11-C11	46,2
11	10,15	10-C10	30,8
12	11,38	12-C12	30,8
13	13,08	14-C14	38,5
14	12,46	13-C13	30,8
15	14,62	15-C15	23,1
16	16,23	17-C17	30,8
17	15,46	16-C16	30,8
18	17,00	18-C18	46,2
19	17,92	19-C19	61,5
20	19,77	20C-20	61,5
21	20,31	21-C21	61,5

Fonte: O autor



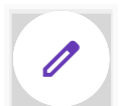
**APÊNDICE H - Cálculo Final do Coeficiente de Concordância Kendall W**

		Rodada 3			
QE		QE		QS	
Média de Rj	123,5	Cálculo de s		Cálculo de s	
Cálculo de s	58550,5	(Rj1-123,5) <sup>2</sup>	9702,25	(Rj1-142,476) <sup>2</sup>	8925,751
k=	13	(Rj2-123,5) <sup>2</sup>	7832,25	(Rj2-142,476) <sup>2</sup>	6476,417
n=	18	(Rj3-123,5) <sup>2</sup>	6642,25	(Rj3-142,476) <sup>2</sup>	5108,846
1/12*k <sup>2</sup> (n <sup>3</sup> -n)	81880,5	(Rj4-123,5) <sup>2</sup>	3192,25	(Rj4-142,476) <sup>2</sup>	8185,941
W=	0,715073	(Rj5-123,5) <sup>2</sup>	1190,25	(Rj5-142,476) <sup>2</sup>	6968,274
		(Rj6-123,5) <sup>2</sup>	506,25	(Rj6-142,476) <sup>2</sup>	4966,893
QS		(Rj7-123,5) <sup>2</sup>	56,25	(Rj7-142,476) <sup>2</sup>	2753,751
Média de Rj	142,4762	(Rj8-123,5) <sup>2</sup>	0,25	(Rj8-142,476) <sup>2</sup>	1804,227
Cálculo de s	100103,2	(Rj9-123,5) <sup>2</sup>	6,25	(Rj9-142,476) <sup>2</sup>	990,7506
k=	13	(Rj10-123,5) <sup>2</sup>	306,25	(Rj10-142,476) <sup>2</sup>	20,03628
n=	21	(Rj11-123,5) <sup>2</sup>	342,25	(Rj11-142,476) <sup>2</sup>	109,7506
1/12*k <sup>2</sup> (n <sup>3</sup> -n)	130130	(Rj12-123,5) <sup>2</sup>	72,25	(Rj12-142,476) <sup>2</sup>	30,51247
W=	0,769256	(Rj13-123,5) <sup>2</sup>	1892,25	(Rj13-142,476) <sup>2</sup>	757,5601
		(Rj14-123,5) <sup>2</sup>	2862,25	(Rj14-142,476) <sup>2</sup>	381,1791
		(Rj15-123,5) <sup>2</sup>	1560,25	(Rj15-142,476) <sup>2</sup>	2258,512
		(Rj16-123,5) <sup>2</sup>	5256,25	(Rj16-142,476) <sup>2</sup>	4695,512
		(Rj17-123,5) <sup>2</sup>	9120,25	(Rj17-142,476) <sup>2</sup>	3425,036
		(Rj18-123,5) <sup>2</sup>	8010,25	(Rj18-142,476) <sup>2</sup>	6165,989
		s= SOMA	58550,5	(Rj19-142,476) <sup>2</sup>	8194,56
				(Rj20-142,476) <sup>2</sup>	13115,7
				(Rj21-142,476) <sup>2</sup>	14768,04
				s= SOMA	100103,2

**APÊNDICE I – Listas Priorizadas de QE e de QS após Ponderações Finais**

Habilidade de QE	Prioridade
Autocontrole emocional	1
Adaptabilidade	2
Iniciativa	3
Autoconfiança	4
Orientação para resultados	5
Empatia	6
Poder de influência	7
Liderança inspiradora	8
Autoconsciência emocional	9
Otimismo	10
Facilitação do desempenho de equipe	11
Autoavaliação precisa	12
Gestão de conflitos	13
Consciência Organizacional	14
Desenvolvimento de pessoas	15
Orientação para o serviço	16
Catalizador de mudanças	17
Transparência	18

Habilidade de QS	Prioridade
Consciência da hierarquia de valores	1
Viver com propósito e valores	2
Consciência da própria visão de mundo	3
Consciência do propósito de vida	4
Consciência das limitações/poder da percepção humana	5
Consciência da visão de mundo das outras pessoas	6
Ser um líder/agente de mudança sábio e eficaz	7
Ter uma presença tranquilizadora e benéfica	8
Sustentar a fé	9
Consciência do Ego/Eu Superior	10
Consciência da interconexão da vida	11
Estar alinhado com os altos e baixos da vida	12
Manter o Eu Superior no comando	13
Complexidade do pensamento interior	14
Amplitude da percepção do tempo	15
Tomar decisões sábias e cheias de compaixão	16
Compromisso com o crescimento espiritual	17
Consciência das leis espirituais	18
Buscar orientação do Eu Superior	19
Experiência da unidade transcendental	20
Ser um mestre/mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais	21



## ANEXO A – Fotos do Site da ONU (CPTM)

Nações Unidas | Site de Manutenção da Paz da ONU

UN Centro de Recursos de Manutenção da Paz das Nações Unidas

HOME (PT)  
Apresentação da CPTM  
Módulo 1  
Módulo 2  
Módulo 3  
Filmes  
Treinamento de Conscientização Pré-Implantação COVID 19 (UN C-PAT)  
Faça Conosco  
Serviço Integrado de Treinamento  
Treinamento Pré-Implantação Civil (CPT)

Principais materiais de treinamento pré-implantação - Módulo 3

Módulo 3: Pessoal Individual de Manutenção da Paz

O módulo 3 concentra-se no "Pessoal Individual de Manutenção da Paz" para responder às perguntas: O que significa representar a ONU? Que ações e comportamentos individuais contribuem para uma imagem positiva da ONU? Como a conduta na minha vida privada e pública afeta a imagem da ONU? Como posso proteger a minha saúde e segurança? As responsabilidades individuais estão cobertas, tais como obrigações para com as normas de conduta da ONU, tolerância zero em relação à exploração e abuso sexual, proteção ambiental, saúde, segurança e proteção.

Clique no título do documento para baixar a seção dos materiais de treinamento. Para acessar os slides, você será levado para outra página da Web, onde você deve clicar em "Abrir/Visualizar" para fazer o download e, em seguida, selecionar "Somente

Treinamento Funcional

Em Treinamento de Missão

Política e Orientação

Lição 3.1: Valores e Competências Fundamentais da ONU

- 3.1 Lição
- 3.1 Slides da lição (PPT)
- 3.1 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.1 Slides da atividade de aprendizagem
- 3.1 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.1

Lição 3.2: Respeito à Diversidade

- 3.2 Lição
- 3.2 Slides da lição (PPT)
- 3.2 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.2 Slides da atividade de aprendizagem
- 3.2 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.2

Lição 3.3: Conduta e Disciplina

- 3.3 Lição
- 3.3 Slides da lição (PPT)
- 3.3 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.3 Slides da atividade de aprendizagem
- 3.3 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.3

Lição 3.4: Exploração e Abuso Sexual

- 3.4 Lição
- 3.4 Slides da lição (PPT)
- 3.4 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.4 Slides da atividade de aprendizagem
- 3.4 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.4

Lição 3.5: Meio Ambiente e Recursos Naturais

Lição 3.6: Meio Ambiente e Recursos Naturais

Lição 3.7: Consciência de Segurança Pessoal

- 3.7 Lição
- 3.7 Slides da lição (PPT)
- 3.7 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.7 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.7

Lição 3.8: Saúde

- 3.8 Lição
- 3.8 Slides da lição (PPT)
- 3.8 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.8 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.8

Lição 3.9: HIV/AIDS

- 3.9 Lição
- 3.9 Slides da lição (PPT)
- 3.9 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.9 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.9

Lição 3.10: Gerenciamento do estresse

- 3.10 Lição
- 3.10 Slides da lição (PPT)
- 3.10 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 3.10 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 3.10

Lição 3.11: Segurança Viária

- 3.11 Esboço da lição
- 3.11 Slides do Esboço da Lição

## ANEXO A – Fotos do Site da ONU (CPTM) (continuação)

https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/pre-deployment/cptm/module2

**Treinamento Funcional**

**Em Treinamento de Missão**

**Política e Orientação**

**Lição 2.1: Uma visão geral das tarefas obrigatórias**

- 2.1 Lição
- 2.1 Slides da lição (PPT)
- 2.1 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.1 Slides da atividade de aprendizagem
- 2.1 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.1

**Lição 2.2: Atividades de Consolidação da Paz**

- 2.2 Lição
- 2.2 Slides da lição (PPT)
- 2.2 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.2 Slides da atividade de aprendizagem
- 2.2 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.2

**Lição 2.5: Proteção de civis**

- 2.5 Lição
- 2.5 Slides da lição (PPT)
- 2.5 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.5 Slides da atividade de aprendizagem
- 2.5 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.5

**Lição 2.6: Violência sexual relacionada a conflitos**

- 2.6 Lição
- 2.6 Slides da lição (PPT)
- 2.6 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.6 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.6

Windows taskbar: Pesquisar, 21°C, 15:46, 19/06/2023

https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/pre-deployment/cptm/module2

**Lição 2.3: Direitos Humanos**

- 2.3 Lição
- 2.3 Slides da lição (PPT)
- 2.3 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.3 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.3

**Lição 2.4: Mulheres, Paz e Segurança**

- 2.4 Lição
- 2.4 Slides da lição (PPT)
- 2.4 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.4 Slides da atividade de aprendizagem
- 2.4 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.4

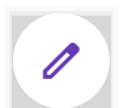
**Lição 2.7: Proteção à Criança**

- 2.7 Lição
- 2.7 Slides da lição (PPT)
- 2.7 Recursos de Atividades de Aprendizagem
- 2.7 Slides da atividade de aprendizagem
- 2.7 Opções de Avaliação da Aprendizagem
- Lição Combinada 2.7

**M.2 Atividade de Aprendizagem Integrada: Proteger os Civis**


- M.2 Atividade de Aprendizagem Integrada
- M.2 Slides de Atividades de Aprendizagem Integrada (PPT)

Windows taskbar: Pesquisar, 21°C, 15:46, 19/06/2023



## ANEXO B - Inter Office Memorandum (IOM)

1  
**UN-RESTRICTED**

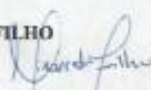
United Nations Organization  
Stabilization Mission in the  
Democratic Republic of Congo**MONUSCO**  
  
**GOMA**Mission de l'Organisation des  
Nations Unies pour la Stabilisation en  
République Démocratique du Congo


---


INTER OFFICE MEMORANDUMMEMORANDUM INTERIEUR

---

Date : 14 April 2023  
No : MONUSCO/MTC/JWMTT  
Pages : Three

To : **LT GEN OTÁVIO RODRIGUES DE MIRANDA FILHO**  
Force Commander 

Through : **BRIG GEN NKHABU ABRAM NTHEJANE**  
Force Chief of Staff 

From : **COL BRIAN MBAO NTANGA**  
DCOS PET 

**Subject: Jungle Warfare Training of TANZBATT (8-27 MAY 2023)**

1. **General.** Jungle Warfare Mobile Training Team (JWMTT) is a specialized squad of trainers from Brazil, deployed in Beni since 2019. The Team works under MTC, FHQ to impart training, in pursuit of Force Commander's special initiative on training. This training is based on the concept of "Training of Trainers" where sufficient strength of the contingent's all-ranks are required to attend the training as Master Trainers. These trainers subsequently train the rest of the contingent members. The next module of training will be conducted for the training of TANZBATT (located at Beni) from 8 to 26 May 2023.
2. **Aim.** To bring out necessary instructions to coordinate the conduct of Jungle Warfare Training of TANZBATT at Beni from 8 to 26 May 2023.
3. **Course Objective.** To train Master Trainers of TANZBATT for deployment and operations in the jungle terrain of DRC, to enable them to train the remaining strength of their contingent so that they can execute their role professionally. Key subjects around which the training will revolve are characteristics of Congolese Jungle, navigation techniques, tactical movement, contact drills, logistics and CASEVAC in jungle environment.

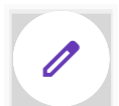
**UN-RESTRICTED**

## ANEXO B - Inter Office Memorandum (IOM) (continuação)

2

UN-RESTRICTED

4. **Key Competencies**
- a. Introduce members of TANZBATT to jungle environment of DRC.
  - b. Impart essential knowledge of jungle land navigation.
  - c. Expose and introduce trainees to contact drills in jungle.
  - d. Inculcate awareness on emergency procedures, including calling air support, tactical comm and CASEVAC.
  - e. Practice live firing in jungle warfare.
  - f. Inculcate awareness on tactical movement, jungle patrolling, booby trap awareness, fast rope drills and action on objective drills.
5. **Execution** - The details for the conduct of JWT are as follows:
- a. **Detailed Training Plan**
    - (1) 8-21 May 23 - Conduct of JWT Training.
    - (2) 22-25 May 23 - Final Field Exercise and Evaluation.
    - (3) 26 May 23 - Closing Ceremony.
    - (4) 27 May 23 - Wrap-up/ De-briefing, Lessons Learnt and preparation/ discussion on Training Plan of JMTT for next Quarter (Jun-Aug 2023).
  - b. **Participants**
    - (1) **Contingent** - TANZBATT.
    - (2) **Participants Total**: 46 (5 x Officers, 15 x WOs, 26 x NCOs/ Soldiers).
    - (3) **Venue** - TANZBATT training area, and JWT Training Area, Mavivi.
  - c. **Supervision**
    - (1) Training will be conducted under overall supervision of HQ FIB through TL JWMIT and CO TANZBAT.
    - (2) Terminal stage of the training (22-27 May 23) will be supervised by MTC (FTO).
  - d. **Training Curriculum**. The training curriculum is attached as Annex A.
    - (1) The curriculum has been prepared explicitly to facilitate the beneficiary contingent in **mastery of jungle environment** pervasive in FIB area of operations.
    - (2) The exercise at end of training is designed to gauge the expertise of the trainees on all aspects of the curriculum, and to advise the commanders on the areas needing further emphasis or special attention.

UN-RESTRICTED

## ANEXO B - Inter Office Memorandum (IOM) (continuação)

3  
UN-RESTRICTED

6. Coord Instructionsa. TANZBAT/ FIB

- (1) Training Officer of TANZBATT is responsible for coordinating with JWMIT for availability of the Instructors / Facilitators.
- (2) Nominal roll of the trainees of TANZBATT for said training is required to be forwarded to MTC by **01 May 2023** as per the format given in **Annex B**.
- (3) Detail a Liaison Officer to ensure administrative arrangements for the conduct of training exercise.

b. Contacts

- (1) Force Trg Officer. Col Muhammad Ali Force Training Officer, WhatsApp (+243 972096926), [monusco-hq-forcectrpoff@un.org](mailto:monusco-hq-forcectrpoff@un.org)
- (2) Unit Focal Point Officer. To be selected from TANZBATT. Details be shared by **01 May 2023** including contact details.

c. JWT Post-Exercise Report. The post-exercise report shall be submitted by JWT to MTC, within one week of the exercise. Format of exercise reports is attached at **Annex C**.

7. Conclusion. JWT for contingents primarily in FIB sector of MONUSCO is designed to provide maximum knowledge and practical experience of the jungle environment to the new contingents. The final training exercise needs to be monitored by MTC in order to make sure that the beneficiaries have not only acquired the requisite skills but have also developed sufficient abilities to train others as well.

Annexes:

- A. Train the Trainers Curriculum.
- B. Nominal Roll of Participants.
- C. Post-Exercise report.

Drafted by: Lt Col Muhammad Ayub Mauz, Trg Off-5

Reviewed by: Col Muhammad ALI, FTO

Cleared by: Col Brian Mbao NTANGA, DCOS (PET)

UN-RESTRICTED


## ANEXO B - Inter Office Memorandum (IOM) (continuação)

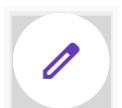
4  
UN-RESTRICTED

Annex A


TRAIN THE TRAINERS CURRICULUM FOR TANZBATT  
JUNGLE WARFARE TRAINING (JWT)  
8 TO 26 MAY 2023

Initial Assessment / Exercise	Patrol Base
Land Navigation	Emergency Close Air Support
Tactical Movement	Jungle Combat Patrol
React to Contact	Field Exercise
Immediate Action Drills	Navigation at Night in Jungle
Live Fire Drills	Reinforcement of a Base
Trap Awareness	Establishment of Patrol Base
Fast Rope Drills	<b>Final Exercise / Evaluation (23-25 May)</b>

UN-RESTRICTED

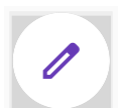


## ANEXO C – Quadro de Treinamento

UNITED NATIONS United Nations Organization Stabilization Mission in Democratic Republic of the Congo		MONUSCO  MAVIVI		NATIONS UNIES Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République Démocratique du Congo			
TANZBATT							
Data	Place	From	To	Responsibility		Activity	Subject
				Instructor	Support		
08 MAY 23 (Monday)	TANZBATT BASE	0900	0950	DOR	JWMTT	Theoretical	Welcome Address
		1000	1050	DOR	FER		Characterization of the Jungle Environment
		1100	1150	LEO	JWMTT	-	Briefing of Initial Exercise. (Only for Brazilian team)
	MAVIVI BASE	1200	1300			- Lunch Time.	
	Redgate (Outside Base)	1300	1700	LEO	JWMTT	Practice	- Initial Exercise.
09 MAY 23 (Tuesday)	TANZBATT BASE	0900	1200	DUT	LCN	Theoretical	Jungle Land Navigation.
	MAVIVI BASE	1200	1400			- Lunch Time.	
	MAVIVI BASE JUNGLE	1400	1630	DUT	ELI, REN, LCN, FER	Practice	Jungle Land Navigation.
10 MAY 23 (Wednesday)	TANZBATT BASE	0830	1130	ATR	LEO	Theoretical	Navigation Auxiliary Diagram (NAD).
	MAVIVI BASE	1130	1330			- Lunch Time.	
	MAVIVI BASE JUNGLE	1330	1700	ATR	AVI, REN, ELI	Practice	Navigation Auxiliary Diagram (NAD).
	MAVIVI BASE JUNGLE	1830	2100	LCN	LUC, FER, ELO, SID	Practice	Night Jungle Land Navigation.
11 MAY 23 (Thursday)	TANZBATT BASE	0900	1200	LUC	REN	Theoretical -Practice	React to Contact.
	TANZBATT BASE	1200	1300			- Lunch Time.	
	TANZBATT BASE	1400	1630	LUC	REN, ELI	Practice	React to Contact.
12 MAY 23 (Friday)	NYALEKE	0700	1200	LUC	JWMTT	Theoretical -Practice	Live Fire Drills.
	NYALEKE	1200	1300			- Lunch Time.	
	NYALEKE	1300	1500	LUC	JWMTT	Practice	Live Fire Drills.
13 MAY 23 (Saturday)	- FREE TIME.						
14 MAY 23 (Sunday)	- FREE TIME.						
15 MAY 23 (Monday)	TANZBATT BASE	0900	1200	ATR	LUC	Theoretical	- Tactical Movement.
	MAVIVI BASE	1200	1400			- Lunch Time.	
	MAVIVI BASE JUNGLE	1400	1630	ATR	LEO, LUC	Practice	- Tactical Movement.
16 MAY 23 (Tuesday)	TANZBATT BASE	0900	1200	DUT	FER	Theoretical	- Immediate Action Drills.
16 MAY 23 (Tuesday)	MAVIVI BASE	1200	1400			- Lunch Time.	
16 MAY 23 (Tuesday)	MAVIVI BASE JUNGLE	1400	1630	DUT	SID, LCN, AVI	Practice	- Immediate Action Drills.
17 MAY 23 (Wednesday)	TANZBATT BASE	0900	1200	FER	LCN	Theoretical	- Tactical combat casualty care (TCCC).
	MAVIVI BASE	1200	1400			- Lunch Time.	
	MAVIVI BASE JUNGLE	1400	1700	FER	LCN, LEO, ATR	Practice	- TCCC/CASEVAC.
18 MAY 23 (Thursday)	TANZBATT BASE	0900	1130	AVI	LUC	Theoretical Practice	- Emergency Close Air Support.
	MAVIVI BASE	1130	1400			- Lunch Time.	
	MAVIVI BASE JUNGLE	1400	1700	FER	LCN, DUT	Theoretical Practice	- Trap Awareness.
19 MAY 23 (Friday)	TANZBATT BASE	0900	1200	SID	DUT, AVI	Theoretical Practice	- Patrol Base.
	MAVIVI BASE	1200	1300			- Lunch Time.	
	MAVIVI BASE JUNGLE	1300	1700	LEO	JWMTT	Practice	- Field Exercise.
20 MAY 23 (Saturday)	- Free Time.						
21 MAY 23 (Sunday)	- Free Time.						

### ANEXO C – Quadro de Treinamento (continuação)

22 MAY 23 (Monday)	TANZBATT BASE	0900	1200	SID	FER	Theoretical	- Jungle Combat Patrol Introduction.
23 MAY 23 (Monday)	MAVIVI BASE	1200	1400	- Lunch Time.			
	MAVIVI BASE	1400	1600	LCN	EOD TEAM	Theoretical	- IED Awareness.
24 MAY 23 (Tuesday)	TANZBATT BASE	1030	1200	AVI	SID	Theoretical	- Action on Objective Drills.
	MAVIVI BASE	1200	1400	- Lunch Time.			
	MAVIVI BASE	1400	1630	AVI	LUC, SID	Practice	- Action on Objective Drills.
25 MAY 23 (Wednesday)	TANZBATT BASE	0930	1100	LEO	-	Theoretical Practice	- Base Reinforcement.
	TANZBATT BASE	1100	1200	DUT	AVI	Theoretical	- Airmobile Movement.
	MAVIVI BASE	1200	1330	- Lunch Time.			
	MAVIVI BASE	1330	1700	DUT	ATR, LCN, AVI	Theoretical Practice	- Airmobile Movement.
26 MAY 23 (Thursday)	TANZBATT BASE	1000	1200	LEO	-	Theoretical Practice	- Base Reinforcement.
	MAVIVI BASE	1200	1300	- Lunch Time.			
	MAVIVI BASE	1300	1700	LEO	JWMTT	Theoretical Practice	- Base Reinforcement.
	TANZBATT BASE	1400	1600	LUC	SID, LCN	Practice	- Closing Ceremony Preparation.
27 MAY 23 (Friday)	TANZBATT BASE	0900	1000	TANZBATT	JWMTT	Practice	- Closing Ceremony Rehearsals.
	TANZBATT BASE	1000	1200	TANZBATT	JWMTT	Practice	- Closing Ceremony.
27 MAY 23 (Friday)	TANZBATT BASE	1100	1300	- Lunch Time.			
	TANZBATT BASE	1300	1600	TANZBATT	JWMTT	-	- After Action Review.



## ANEXO D – As 18 habilidades da Inteligência Emocional

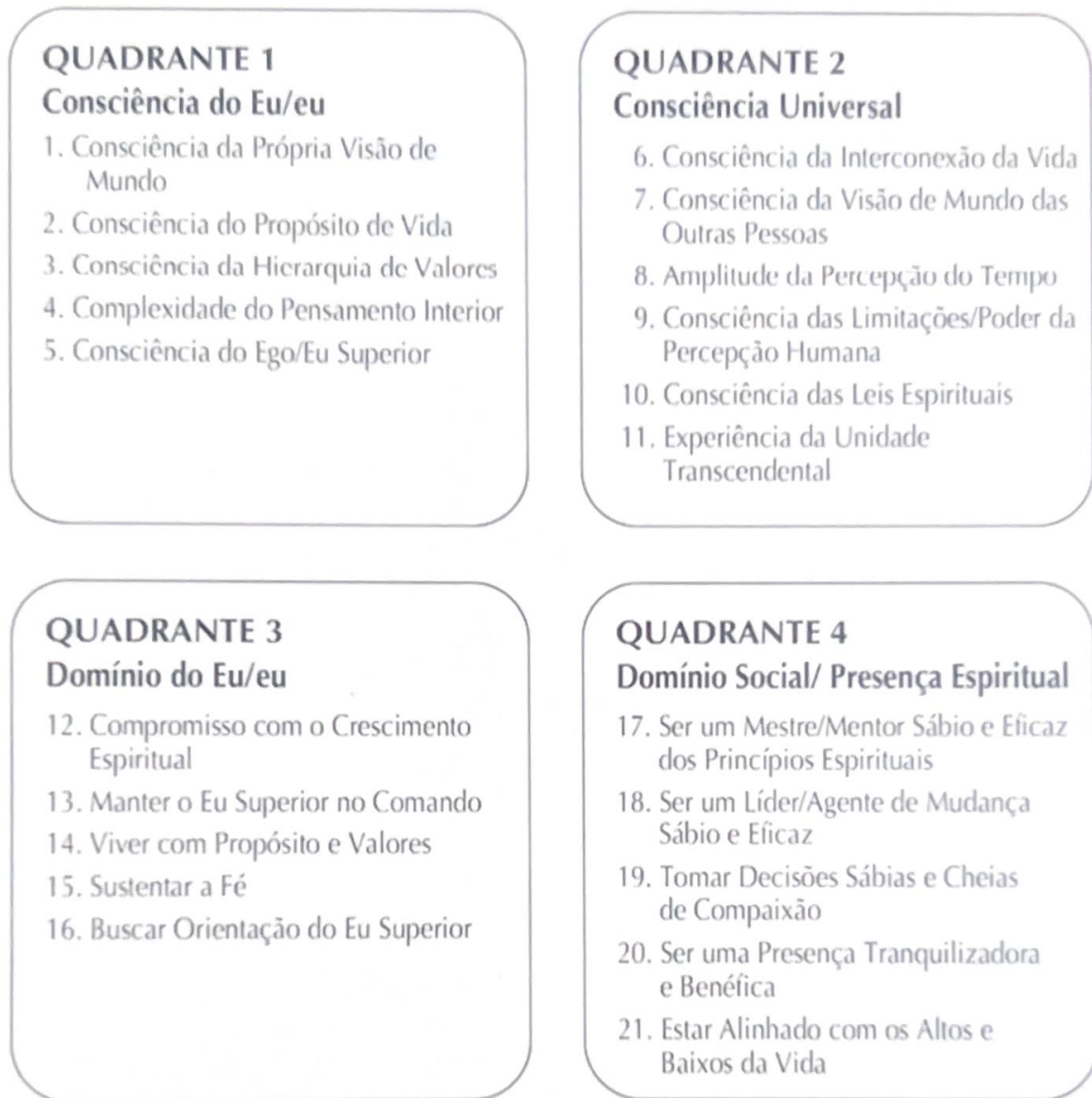
**Figura 2:** Os quatro quadrantes e as dezoito habilidades da inteligência emocional



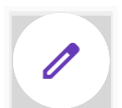
**Fonte:** Quadro desenvolvido por Daniel Goleman e Richard Boyatzis - extraído de Wigglesworth, (2023, p. 70)

## ANEXO E – As 21 habilidades da Inteligência Espiritual (SQ21)

**Figura 3:** Os quatro quadrantes e as 21 habilidades da inteligência espiritual



Fonte: Wigglesworth (2023, p. 90)



**ANEXO F** - Principais atributos de um exército qualificado para a contrainsurreição, de acordo com a visão de Alessandro Visacro:

1. Cultura organizacional que fomente a liderança em todos os níveis da cadeia hierárquica;
2. Capacidade de empregar força letal mínima e controlar os danos colaterais;
3. Persistência, capacidade de operar por longos períodos de tempo, convivendo com a frustração, a ausência de resultados efetivos e com um número crescente de baixas, sem se desgastar politicamente ou amargar um colapso moral;
4. Capacidade de interagir com a população local, dando-lhe de forma tangível segurança e de forma abstrata esperança;
5. Capacidade de interagir com a mídia e com as organizações não governamentais;
6. Capacidade de operar em conjunto com operações policiais e forças de segurança nativas;
7. Capacidade de colaborar com outras agências estatais;
8. Disponibilidade de instrumentos jurídicos adequados e capacidade para fazer bom uso deles;
9. Grande adaptabilidade, ajustando-se às rápidas transformações das organizações militantes e às frequentes mutações do combate irregular;
10. Capacidade para aprender com a cultura nativa;
11. Disponibilidade de agências de inteligência e de forças de operações especiais competentes.