



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP ART JORGE ANTONIO LEITE LISBÔA**

**A LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL TÁTICO NAS OPERAÇÕES DE  
GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Rio de Janeiro  
2020**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP ART JORGE ANTONIO LEITE LISBÔA**

**A LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL TÁTICO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA  
DA LEI E DA ORDEM NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho acadêmico apresentado à  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,  
como requisito para a especialização  
em Ciências Militares com ênfase em  
Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro  
2020**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEx - DESMil  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
(EsAO/1919)**

**DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Autor: Cap Art JORGE ANTONIO LEITE LISBÔA**

**Título: A LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL TÁTICO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

**Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.**

**APROVADO EM \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ CONCEITO: \_\_\_\_\_**

**BANCA EXAMINADORA**

<b>Membro</b>	<b>Menção Atribuída</b>
<b>RENATO MACEDO BIONE DA SILVA - Maj</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<b>RODRIGO SOUZA REIS BRAGA - Cap</b> 1º Membro	
<b>DILSON AMADEM NEVES MARTINS - Cap</b> 2º Membro e Orientador	

**JORGE ANTONIO LEITE LISBÔA – Cap**  
Aluno

# A LIDERANÇA MILITAR NO NÍVEL TÁTICO NAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Jorge Antonio Leite Lisboa\*  
Dilson Amadem Neves Martins\*\*

## RESUMO

Um fator que, independente do ambiente operacional e do tipo de operação militar executada, sempre terá relevância para o sucesso de determinada Força, é a Liderança.

As Operações de Garantia da Lei e da Ordem, normalmente, são realizadas por meio da integração de ações preventivas, repressivas e de apoio a órgãos governamentais, de modo simultâneo ou sucessivo, em Operações Tipo Polícia. Perante a complexidade deste ambiente, as Operações de Garantia da Lei e da Ordem determina aos menores escalões (subunidades e pelotões, por vezes, Grupos de Combate) a necessidade de que efetuem, obrigatoriamente, uma função tática essencial na operação.

Para tanto, foi realizado um questionário com militares que desempenharam a função de Cmt SU ou funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, tais como: Força de Pacificação das Comunidades do Complexo do Alemão (Operação Arcanjo) e do Complexo da Maré (Operação São Francisco), Operação Copa do Mundo de 2014, Operação Olimpíadas de 2016, Operações no contexto da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, entre outras.

Da coletânea de dados adquiridos por meio da pesquisa bibliográfica, bem como pelo levantamento realizado mediante o questionário, permitiu identificar que a Responsabilidade, a Decisão, o Equilíbrio Emocional, a Coragem, o Conhecimento, a Direção, a Dedicção, a Cooperação e o Tato, nesta ordem de prioridade, são competências fundamentais para que seja exercida uma liderança militar, no nível tático, eficaz em Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

**Palavras-chave:** Operação. Garantia da Lei e da Ordem. GLO. Liderança. Liderança tática. Comandantes.

## ABSTRACT

A factor that, regardless of the operational environment and the type of military operation carried out, will always be relevant to the success of a given Force, is Leadership.

Law and Order Guarantee Operations are usually carried out through the integration of preventive, repressive and support actions to government agencies, simultaneously or successively, in Police Type Operations. In view of the complexity of this environment, the Law and Order Guarantee Operations determines the smallest levels (subunits and platoons, sometimes, Combat Groups) the need for them to perform, necessarily, an essential tactical function in the operation.

To this end, a questionnaire was conducted with military personnel who performed the function of Cmt SU or General Staff functions during the Law and Order Guarantee Operations in the State of Rio de Janeiro, such as: Pacification Force of Complexo do Alemão Communities (Operation Arcanjo) and Complexo da Maré (Operation São Francisco), Operation World Cup 2014, Operation Olympics 2016, Operations in the context of Federal Intervention in the State of Rio de Janeiro, among others.

From the collection of data acquired through bibliographic research, as well as the survey carried out using the questionnaire, it was possible to identify that Responsibility, Decision, Emotional Balance, Courage, Knowledge, Direction, Dedication, Cooperation and Tact, in this order of priority, are fundamental competencies for the exercise of military leadership, at the tactical level, effective in Law and Order Guarantee Operations.

**Keywords:** Operation. Law and Order Guarantee. Leadership. Tactical leadership. Commanders.

---

\* Capitão da Arma de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2011. Possui Pós-Graduação Universitária *Lato Sensu* com grau de especialização em Operações Militares de Defesa Antiaérea e Defesa do Litoral pela Escola de de Artilharia de Costa e Antiaérea (EsACosAAe) em 2017.

\*\* Capitão da Arma de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009. Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, a liderança é exercida por meio da motivação, haja vista que o líder precisa estar sempre motivando seus colaboradores. No meio militar, porém, a liderança se dá pela relação de confiança existente entre superiores e subordinados. Quando não há essa conexão, o que se tem é o funcionamento de uma Organização pautada única e exclusivamente na hierarquia, não existindo a figura de um líder, mas sim de um chefe militar que é respeitado tão somente por sua posição hierárquica.

Para Paiva (2008), o Exército Brasileiro (EB) precisa reconhecer os líderes existentes e valorizá-los para desempenhar sua função. O autor afirma ainda que devem ser criados, nos chefes militares, meios de desenvolver atributos de liderança para que exerçam suas funções em um nível desejável, uma vez que nem todos os chefes são líderes.

Segundo o autor supracitado, há muitos chefes no Exército Brasileiro que pensam ser líderes apenas por possuírem elevados graus hierárquicos ou cargos de chefia. Há, contudo, outros líderes, que não desenvolveram seu potencial, por falta de oportunidades e treinamentos.

Finney (2016) afirma que a liderança é, ao mesmo tempo, o meio mais barato e o mais caro que nossos militares possuem. Seu valor monetário é insignificante em comparação ao custo de aquisição de equipamentos de defesa de alta tecnologia, todavia, em termos de longevidade, seu custo pode ser medido em décadas, devendo ser priorizada insistentemente pelas Forças Armadas. O preço que um exército pode pagar ao fracassar no desenvolvimento de seus líderes é colossal, tanto no nível pessoal, quanto no nível institucional.

Para fazer frente a este tipo de ameaça, tem se usado regularmente as Operações Conjuntas, que são caracterizadas pelo emprego de meios ponderáveis de mais de uma força singular, com propósitos interdependentes ou complementares, sob um comando único, com representantes das forças singulares no estado-maior (BRASIL, 2017, p. 2-9).

Segundo a Doutrina Militar Terrestre, os Elementos do Poder de Combate 1 em situações de Guerra ou de Não Guerra. Os Elementos do Poder de Combate Terrestre são: Liderança, Informações e as Funções de Combate (Comando e Controle,

Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção) (BRASIL, 2014, p. 5-8).

Percebe-se, portanto, que a liderança é considerada um Elemento do Poder de Combate Terrestre fundamental para um emprego efetivo da Força Terrestre. Nessa conjuntura, para atuar em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), é imprescindível que o militar, sobretudo o Oficial, desenvolva uma liderança tática eficaz em um contexto de atuação em Operações no Amplo Espectro.

## 1.1 PROBLEMA

Diante da conjuntura apresentada, nos defrontamos com a seguinte problemática: Como se daria a Liderança Militar no nível tático nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)? E quais seriam as competências essenciais do líder militar nessas Operações?

## 1.2 OBJETIVOS

O presente estudo, portanto, tem por finalidade verificar quais são as qualidades essenciais que devem ser evidenciadas pelo Capitão, Cmt SU, para que desenvolva uma liderança militar, no nível tático, eficaz num cenário de atuação em Operações Conjuntas e de Garantia da Lei e da Ordem.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a. Caracterizar a Liderança Militar no nível Tático;
- b. Apresentar os conceitos de Liderança;
- c. Apresentar uma contextualização do Ambiente Operacional e o Espectro dos Conflitos;
- d. Caracterizar as Operações Conjuntas e Operações de Garantia da Lei e da Ordem;
- e. Citar a atuação do EB em Op GLO nas Comunidades do Rio de Janeiro; e
- f. Apresentar o resultado da Pesquisa a respeito da importância das competências do Líder Militar nas Op de GLO.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A rotina de coleta de lições aprendidas e seu eventual aproveitamento pela Doutrina Militar Terrestre ainda carecem de meios e processos que os tornem eficientes; uma organização profissional tem que poder aprender com seus erros e sucessos e permanecer aberta à crítica e à sua melhoria (JANSEN, 2013).

Essa pesquisa foi limitada à Liderança Militar no nível tático no contexto das Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro. Nesse sentido, o desenvolvimento desta liderança deverá ser entendido como um fator essencial para que o Cmt SU possa exercer um comando eficaz de sua fração empregada nesse tipo de operação.

É, portanto, pertinente que este conteúdo seja alvo de discussões e estudos por parte dos militares, considerando-se o fato de emprego atual e futuro em que o Exército Brasileiro possa estar inserido. Devemos, por conseguinte, ter uma visão crítica sobre os tópicos que abrangem a liderança militar nesse tipo de operação, a fim de propiciar a máxima eficiência de nossas tropas.

O presente trabalho intenciona ampliar o cabedal de conhecimento acerca da Liderança Militar no nível Tático desenvolvida pelo Cmt SU do Exército Brasileiro, particularmente no contexto das Operações de Garantia da Lei e da Ordem, servindo como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nesta mesma linha de pesquisa.

Pretende-se também, buscar a conscientização das autoridades militares com relação à importância da difusão de ensinamentos, bem como a realização de exercícios que desenvolvam a liderança dos quadros no nível tático, tendo em vista o espectro dos conflitos e o ambiente operacional atual, a fim de que a Força evolua junto com as ameaças a que faz frente.

## 2 METODOLOGIA

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, por ter como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a elaboração do Exame de Situação do Capitão, Cmt SU ou integrante do Estado Maior de uma OM, para que desenvolva uma liderança militar, no nível tático,

eficaz num cenário de atuação em Operações Conjuntas e de Garantia da Lei e da Ordem.

Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa com uso de dados quantitativos obtidos por questionários, que auxiliaram e complementaram a pesquisa. Além disso, foi utilizado o método indutivo como forma de viabilizar a tomada de decisões acerca do alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

Trata-se de estudo bibliográfico que, para sua consecução, terá por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a consubstanciar um corpo de literatura atualizado e compreensível.

Além disso, foram empregados levantamentos, o questionário supracitado, por meio do qual foram buscadas informações com Capitães-Alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (fase presencial), empregados como Cmt SU ou integrante do Estado Maior durante Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro.

## 2.1 REVISÃO DA LITERATURA

As pesquisas eletrônicas, foram feitas utilizando os seguintes descritores: "liderança, líderes, tática, Operações de Garantia da Lei e da Ordem, Operações Conjuntas, *tactical leadership, leader, full-spectrum conflict etc*", respeitando as peculiaridades de cada base de dados. Foram juntadas ao presente trabalho, definições de manuais de campanha e manuais de fundamentos do Exército Brasileiro e Norte-americano e da Marinha do Brasil, além Artigos científicos da Doutrina Militar Terrestre em Revista, e de publicações de estudiosos de defesa e liderança, reconhecidos no meio militar e corporativo.

Após a pesquisa eletrônica, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes foram revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa.

### a. Critérios de inclusão:

- Estudos qualitativos publicados em português, inglês ou espanhol, relacionados à liderança e às operações de GLO;

- Estudos publicados de 1995 a 2020 relacionados à aplicação da liderança militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem;
- Estudos qualitativos que descrevem as Operações de Garantia da Lei e da Ordem e suas características; e
- Estudos qualitativos que descrevem a liderança militar e a liderança tática.

**b. Critérios de exclusão:**

- Estudos com desenho de pesquisa pouco definido e explicitado de operações GLO; e
- Estudos que reutilizam dados obtidos em trabalhos anteriores com relação à conceitos de liderança tática.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Para a pesquisa bibliográfica, foram preparadas fichas de leitura. Após a leitura do material e tomada das observações, foram confeccionadas fichas de apontamento, classificadas e armazenadas eletronicamente. A partir daí, iniciou-se o desenvolvimento lógico do trabalho, por intermédio da estruturação de dados e ideias, proporcionando a elaboração do relatório, e permitindo a maior parte das informações relativas à variável independente nas suas dimensões.

Com relação à modalidade de levantamento, foi buscada a aquisição de dados por meio de informações de Capitães-Alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (fase presencial), empregados como Cmt SU ou funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, por meio dos questionários.

### 2.2.1 Questionário

A abrangência do universo foi determinada a partir do efetivo de oficiais que exerceram a função de Cmt SU ou funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, tais como: Força de Pacificação das Comunidades do Complexo do Alemão (Operação Arcanjo) e do Complexo da Maré (Operação São Francisco), Operação Copa do Mundo de 2014, Operação Olimpíadas de 2016, Operações no contexto da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, entre outras. O estudo foi realizado particularmente aos

oficiais das armas, quadro e serviço, oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras, devido à sua formação mais completa e especialização para o comando das pequenas frações.

A amostra designada para responder aos questionários foi limitada a militares empregados como Cmt SU ou funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, tais como: Força de Pacificação das Comunidades do Complexo do Alemão (Operação Arcanjo) e do Complexo da Maré (Operação São Francisco), Operação Copa do Mundo de 2014, Operação Olimpíadas de 2016.

Destarte, utilizando-se dados coletados nos relatórios das operações, a população a ser estudada foi aferida em, aproximadamente, 860 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se alcançar uma amostra significativa, empregando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal ( $n_{ideal}$ ) foi de 42.

A amostra foi composta por Capitães-Alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (fase presencial) e militares de diferentes Organizações Militares da Bda Inf Pqdt e da 9ª Bda Inf Mtz, empregados como Cmt SU ou funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro. A distribuição dos questionários se deu de forma direta (pessoalmente) ou indireta (aplicativos de mensagens ou e-mail) para 52 militares que atendiam os requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 31 respostas foram obtidas (73,80% de  $n_{ideal}$  e 59,61% dos questionários enviados), não havendo necessidade de invalidar nenhuma por preenchimento incorreto ou incompleto.

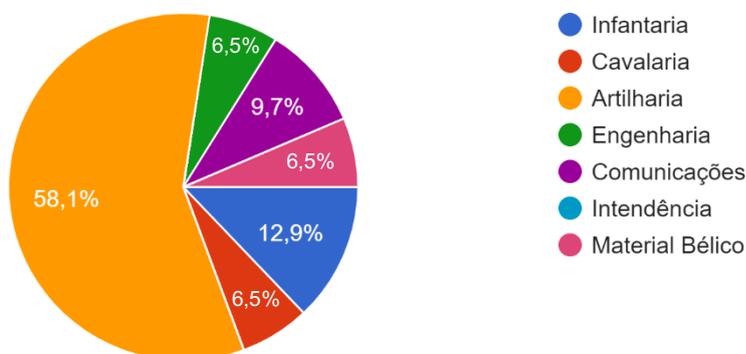
A partir do  $n_{ideal}$  (42), infere-se que o tamanho amostral obtido ( $n=31$ ) foi inferior ao desejado para o tamanho populacional dos potenciais integrantes da amostra, no entanto não inviabiliza, tampouco reduz a importância desta pesquisa, tendo em vista a especialização da amostra.

Foi realizado um pré-teste com 7 (sete) capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que atendiam aos pré-requisitos para compor a amostra proposta no estudo, a fim de identificar possíveis imprecisões no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

O gráfico abaixo mostra a população verificada nos questionários: (Gráfico 1):

Qual a sua Arma, Quadro ou Serviço?

31 respostas



**GRÁFICO 1** – População do questionário

Fonte: O autor

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 LIDERANÇA

##### 3.1.1 Conceitos Básicos

Antes de estudar os atributos mais importantes para relação entre o líder e o liderado nas Operações de GLO, é indispensável que se entenda algumas questões e conceitos sobre o tema. Este primeiro capítulo tratará desses aspectos, apresentando e esclarecendo alguns pontos a respeito da Liderança, especialmente a Liderança Militar.

Segundo o Dicionário Michaelis on-line, a palavra líder significa: “1. Pessoa com poder de decidir, de se fazer obedecer. 2. Pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas” (MICHAELIS,2020).

Percebe-se que o dicionário Michaelis aborda uma definição genérica do que seja um líder. Nele, o líder é estipulado de acordo com o cargo que ocupa, comandando e estando em uma função de destaque em relação a outras pessoas. Essa definição, por vezes, se confunde com o conceito de chefe, que é aquele que exerce autoridade ou poder sobre outros indivíduos.

É fundamental entender a diferença dos conceitos de líder e chefe, para um estudo eficaz da Liderança. Liderar é uma concepção muito mais ampla do que chefiar, é influenciar indivíduos, por meio do exemplo, empreendendo uma boa administração, visando atingir os objetivos com o grupo militar que comanda.

Segundo o Manual do Exército Brasileiro de Liderança Militar, C 20-10:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p.3-3).

De acordo com o manual doutrinário de liderança do Exército dos Estados Unidos, a Publicação de Doutrina do Exército (ADP) 6-22 (2019, p. vii, tradução do autor), a Liderança é “a atividade de influenciar pessoas, fornecendo finalidade, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização.” (USA, 2019, p. vii)

A Marinha do Brasil (MB), em seu manual EMN-008 (BRASIL, 2017, p. 5-2), define Liderança como “o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização.”.

Além dos conceitos de Liderança Militar, atualmente, se discute a concepção de Liderança Tática. Martin (2011) explica esse conceito da seguinte forma:

A liderança tática está preocupada com o aqui e agora, com decisões de curto prazo e gerenciamento de riscos para ganhos imediatos. No nível tático, os líderes devem equilibrar as necessidades dos membros da equipe com as necessidades da missão ou situação. Isso geralmente envolve negociar e convencer os seguidores a cooperar para alcançar o objetivo. Também significa criar um ambiente em que eles estejam dispostos a fazer sacrifícios ou contribuir com a equipe por causa de uma lealdade sentida ao líder e outros membros da equipe. A liderança tática é, portanto, altamente transacional. Isso ocorre porque o líder não possui muitas das ferramentas de liderança transformacional à sua disposição (MARTIN, 2011).

Segundo Moreira (2013 apud BISPO, 2015), para o desempenho de uma liderança tática, o líder deve ter flexibilidade, ser inspirador, ter habilidade no trato com pessoas em diferentes níveis organizacionais, além de ter boa capacidade de comunicação e atenção aos detalhes que cercam o negócio que a empresa atua. Para Moreira (2013 apud BISPO, 2015):

O líder tático é aquele que faz acontecer, que coloca em prática a estratégia corporativa, resolve os problemas que surgem quando a empresa ainda não

decidiu para onde ir e também é capaz de mudar os rumos do seu trabalho se alguma mudança de alto impacto acabou de atingir a organização (MOREIRA, 2013 apud BISPO, 2015).

Contudo, os conceitos de liderança tática são normalmente utilizados no meio empresarial. Para Galdino (2019), o conceito de liderança tática relacionado com o emprego militar, é o seguinte:

Um nível de liderança que se desenvolve na forma da liderança direta em que o líder executa, durante as operações militares, as ordens definidas nos níveis mais altos de planejamento e usa, como subsídio, a competência profissional adquirida durante a formação militar e a experiência colhida ao longo da carreira (GALDINO, 2019).

Comparando-se as três definições militares supracitadas com o significado do Dicionário Michaelis, conclui-se que a liderança militar possui peculiaridades e é estabelecida não apenas em virtude do cargo ou função que se ocupa, mas sim, por meio de um processo de influência do líder militar sobre seus liderados.

O Quadro-síntese em seguida resume os conceitos apresentados sobre Líder, Liderança Militar e Liderança Tática:

**TABELA 1:** Quadro-síntese sobre Líder, Liderança Militar e Liderança Tática

Dicionário Michaelis	Líder: “1. Pessoa com poder de decidir, de se fazer obedecer. 2. Pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas.” (MICHAELIS,2020)
Exército Brasileiro	A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (BRASIL, 2011, p.3-3)
Exército dos EUA	Liderança é “a atividade de influenciar pessoas, fornecendo finalidade, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização.” (USA, 2019, p. vii)
Marinha do Brasil	Liderança é “o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização.”. (BRASIL, 2017, p. 5-2)

**TABELA 1:** Quadro-síntese sobre Líder, Liderança Militar e Liderança Tática (continuação)

Liderança Tática	<p>“A liderança tática é um nível de liderança que se desenvolve na forma da liderança direta em que o líder executa, durante as operações militares, as ordens definidas nos níveis mais altos de planejamento e usa, como subsídio, a competência profissional adquirida durante a formação militar e a experiência colhida ao longo da carreira.” (GALDINO, 2019)</p>
------------------	--

Fonte: O autor

### 3.1.2 As Competências do Líder Militar

O comandante militar, em todos os escalões, é treinado para operar em um cenário de crise ou guerra e, mesmo submetido a um elevado grau de estresse, deve liderar seus subordinados, não permitindo que a missão seja prejudicada. Para isso, deve desenvolver uma série de competências e atributos, que serão expostos neste capítulo.

Conforme o Manual C 20-10, Liderança Militar, p. 5-2, as principais competências que um líder deve dispor são: Aptidão física, conhecimento, coerência, coragem, dedicação, imparcialidade, responsabilidade, adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência, resistência, comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato. A seguir, cada atributo será explicado à luz do supracitado manual.

Contribuindo com esta apresentação teórica, foi distribuído um questionário aos Capitães-Alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (fase presencial), empregados como Cmt SU ou em funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, tendo por objetivo o levantamento do grau de importância que atribuem a cada competência da liderança militar no desempenho da função de comandantes de fração nas operações supramencionadas.

Para tanto, foram estabelecidos graus de importância de 1 a 5, onde 5 seria uma competência sempre essencial ao Cmt SU, 4 seria uma competência frequentemente essencial ao Cmt SU, 3 seria uma competência algumas vezes

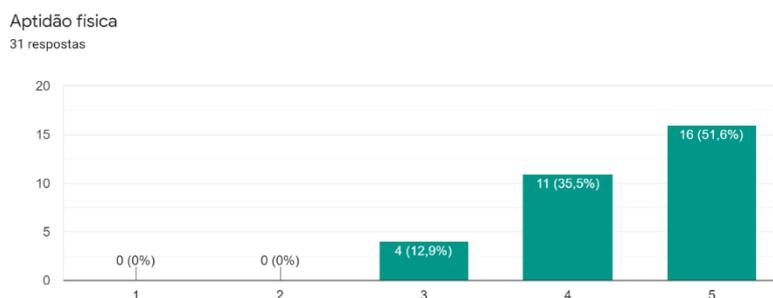
essencial ao Cmt SU, 2 seria uma competência poucas vezes essencial ao Cmt SU e 1 seria uma competência que não julga essencial ao Cmt SU.

Desta forma, tendo por base os dados adquiridos por meio da pesquisa bibliográfica e dos questionários, foram relacionadas as seguintes competências da liderança militar que devem ser evidenciadas pelo Cmt SU para que seja exercida uma liderança tática eficaz durante a atuação em Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

### 3.1.2.1 Aptidão física

A aptidão física de um militar equivale ao somatório de boa saúde e preparo atlético adequado. Dificilmente um comandante que não possui essa competência é capaz de conquistar a confiança e credibilidade de seus subordinados, tendo em vista o fato de não ser um bom exemplo para seus homens.

Ratificando a necessidade da Aptidão Física para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 51,6% (16) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Aptidão Física, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 35,5% (11) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 12,9% (4) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 2):

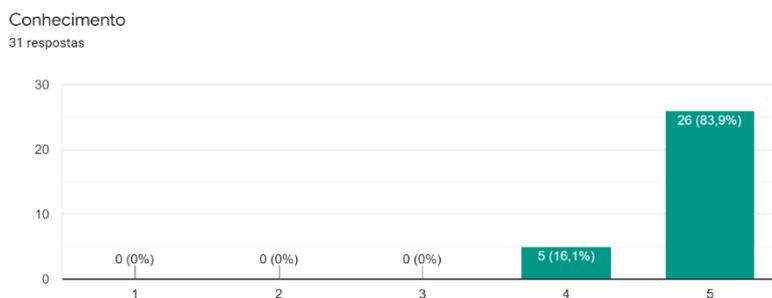


**GRÁFICO 2** – Aptidão física  
Fonte: O autor

### 3.1.2.2 Conhecimento

O conhecimento pode ser dividido da seguinte forma: autoconhecimento, que é o conhecimento de si mesmo, devendo o líder ser capaz de identificar seus pontos forte e fracos; o conhecimento e compreensão da natureza humana, utilizando-se da inteligência para reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros para administrar bem as emoções do grupo; o conhecimento dos subordinados, possibilitando ao líder o acompanhamento contínuo das capacidades e limitações de seus subalternos e emprego do militar mais apto para cada função.

Ratificando a necessidade do Conhecimento para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 83,9% (26) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) ao Conhecimento, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 16,1% (5) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 3):



**GRÁFICO 3** – Conhecimento

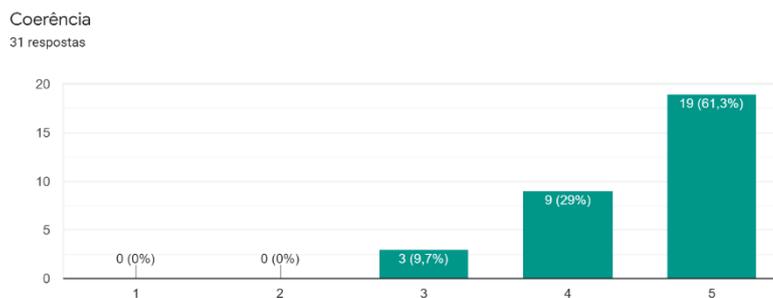
Fonte: O autor

### 3.1.2.3 Coerência

A coerência é a qualidade de agir segundo suas próprias ideias e pontos de vista, independentemente da situação. Ser coerente quer dizer ser íntegro e autêntico, além de ser leal a si próprio e a seus superiores, pares e subordinados, mesmo sob pressão.

Ratificando a necessidade da Coerência para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 61,3% (19) da amostra atribuiu

grau máximo de importância (grau 5) à Coerência, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 29% (9) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 9,7% (3) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 4):



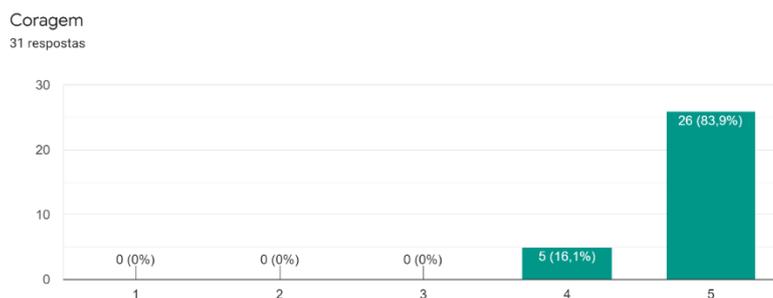
**GRÁFICO 4** – Coerência

Fonte: O autor

#### 3.1.2.4 Coragem

A coragem é habilidade de dominar o medo e continuar agindo de forma eficiente, sem prejudicar a missão. A coragem se manifesta de duas formas: a coragem física, que é a capacidade de superar o medo de algum malefício físico; e a coragem moral, que denota não apenas comportar-se conforme seus princípios morais e valores, além de defendê-los se necessário for.

Ratificando a necessidade da Coragem para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 83,9% (26) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Coragem, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 16,1% (5) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 5):



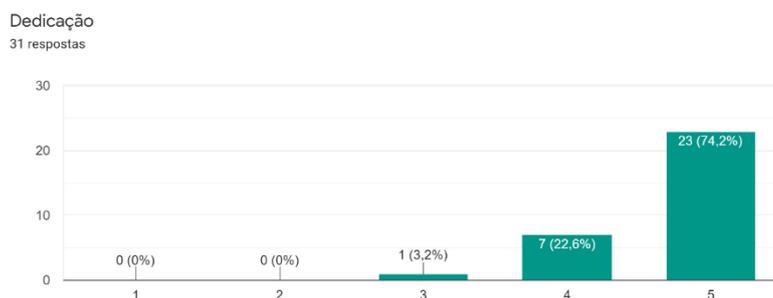
**GRÁFICO 5** – Coragem

Fonte: O autor

### 3.1.2.5 Dedicção

A dedicação é a característica de realizar as incumbências com empenho total, de forma briosa e abnegada, quando necessário. É uma qualidade essencial para o líder alcançar o respeito de seus liderados e tornar sua fração coesa e disciplinada.

Ratificando a necessidade da Dedicção para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 74,2% (23) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Dedicção, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 22,6% (7) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 6):



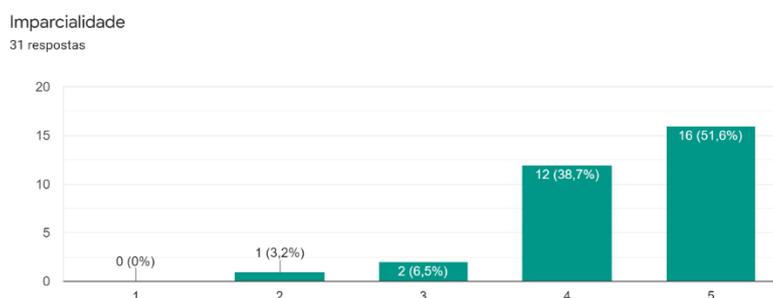
**GRÁFICO 6** – Dedicção

Fonte: O autor

### 3.1.2.6 Imparcialidade

A imparcialidade é a competência de conduzir julgamentos fundamentando-se tão somente nos dados apresentados, sem se envolver afetiva ou sentimentalmente. É agir com justiça, conduzindo um tratamento igual e imparcial aos subordinados, punindo ou recompensando, de acordo com a circunstância.

Ratificando a necessidade da Imparcialidade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 51,6% (16) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Imparcialidade, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 38,7% (12) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, 6,5% (2) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência poucas vezes essencial (grau 2) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 7):



**GRÁFICO 7** – Imparcialidade

Fonte: O autor

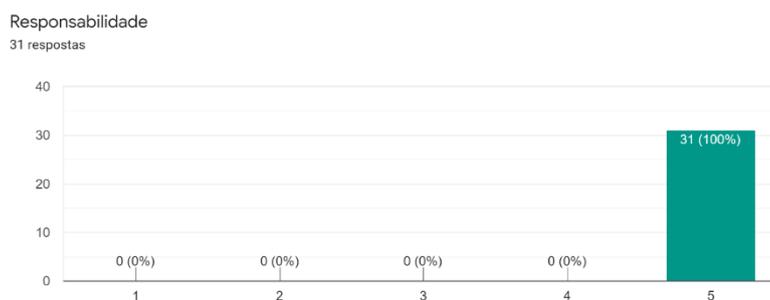
### 3.1.2.7 Responsabilidade

A responsabilidade é a capacidade de arcar com as consequências de suas ações ou decisões. O líder responsável fundamenta-se de forma integral em seus princípios e valores ao emitir uma determinação ou ao responder pelas consequências de suas atitudes.

Um líder militar tático deve avaliar os procedimentos, as possibilidades e as escolhas a serem tomadas quando sua fração e ele próprio estão em perigo. Um líder tático deve ser capaz de tomar decisões rápidas, a curto prazo, sob pressão e que

estejam de acordo com as diversas normas e princípios aplicáveis à situação (proporcionalidade, necessidade militar etc). Ele tem que ser capaz de analisar a situação e avaliar a necessidade ou não de responder pela força (GALDINO, 2019 apud FINABEL, 2017).

Ratificando a necessidade da Responsabilidade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 100% (31) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Responsabilidade, ou seja, essencial ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 8):



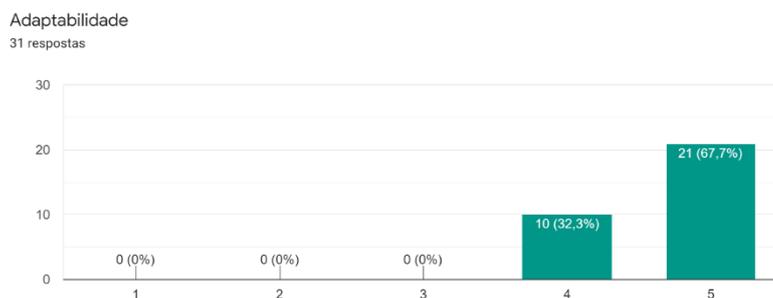
**GRÁFICO 8** – Responsabilidade

Fonte: O autor

### 3.1.2.8 Adaptabilidade

A adaptabilidade é a aptidão de se ajustar de forma adequada às alterações de conjuntura que ocorrem. Isso cresce de importância nas Operações de GLO, uma vez que o líder deve se adaptar rapidamente, diante de um cenário de incerteza e estresse, a fim de resolver, de forma ágil, problemas e emitir novas ordens a seus subordinados.

Ratificando a necessidade da Adaptabilidade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 67,7% (21) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Adaptabilidade, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 32,3% (10) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 9):



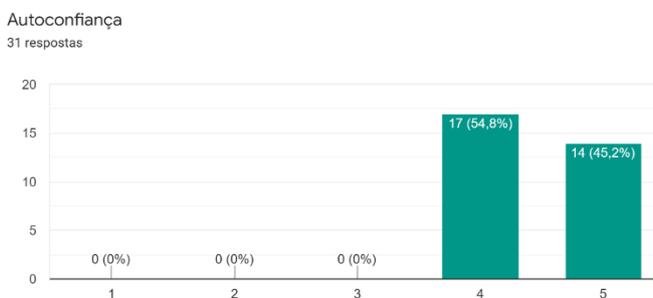
**GRÁFICO 9** – Adaptabilidade

Fonte: O autor

### 3.1.2.9 Autoconfiança

A autoconfiança é a competência para agir convicta e seguramente, tendo a certeza do êxito, mesmo diante das adversidades. Um líder deve transmitir aos seus subordinados, a confiança no cumprimento da missão, para que seus liderados não sejam inseguros. “A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e agir.” (BRASIL, 2011, p. 5-5).

Ratificando a necessidade da Autoconfiança para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 45,2% (14) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Autoconfiança, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 54,8% (17) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 10):



**GRÁFICO 10** – Autoconfiança

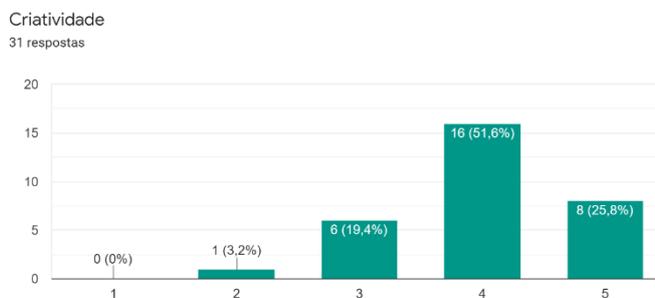
Fonte: O autor

### 3.1.2.10 Criatividade

A criatividade é a habilidade de produzir novas ideias e conhecimentos, e apresentar saídas inovadoras diante de uma adversidade.

Muitas vezes, nas Forças Armadas, a inércia organizacional pode sufocar o pensamento criativo e colocar barreiras ao processo criativo. Devemos buscar formas de não apenas adotar e capitalizar a importância e o valor da doutrina, mas também de alavancar oportunidades educacionais que desafiam os líderes a pensarem além das soluções de livros didáticos (FOSTER, 2016).

Ratificando a necessidade da Criatividade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 25,8% (8) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Criatividade, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 51,6% (16) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, 19,4% (6) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência poucas vezes essencial (grau 2) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 11):

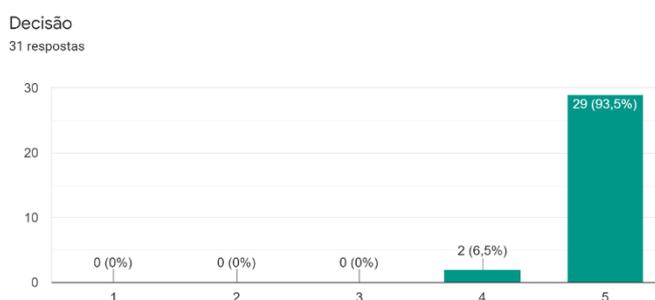


**GRÁFICO 11** – Criatividade  
Fonte: O autor

### 3.1.2.11 Decisão

A decisão é a competência para tomar medidas corretas e coerentes em determinada situação. Nas Operações de GLO, por muitas vezes, o líder deve tomar decisões de maneira rápida e correta, mesmo diante de situações críticas.

Ratificando a necessidade da Decisão para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 93,5% (29) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Decisão, ou seja, essencial ao Cmt SU e 6,5% (2) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 12):

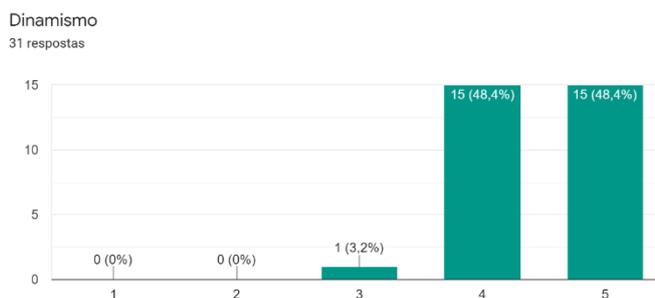


**GRÁFICO 12** – Decisão  
Fonte: O autor

### 3.1.2.12 Dinamismo

O dinamismo é a capacidade para agir de forma enérgica, com propósitos bem definidos. O líder dinâmico contagia seus homens ao portar-se com entusiasmo e vibração.

Ratificando a necessidade do Dinamismo para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 48,4% (15) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) ao Dinamismo, ou seja, essencial ao Cmt SU; outros 48,4% (15) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 13):



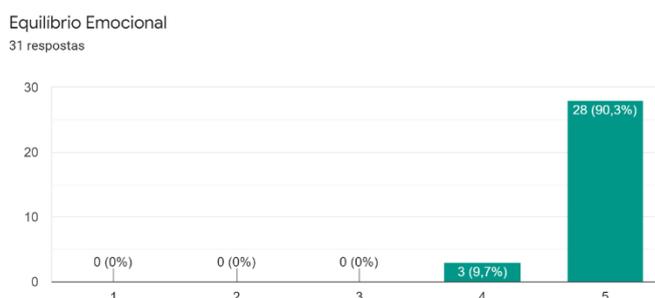
**GRÁFICO 13** – Dinamismo

Fonte: O autor

### 3.1.2.13 Equilíbrio Emocional

O Equilíbrio Emocional é a aptidão para controlar suas próprias atitudes e decidir adequadamente perante situações de estresse, crise ou perigo. O líder deve administrar seus sentimentos e impulsos, sendo paciente. Além disso deve ter tato e empatia, bem como evitar divulgar os eventuais constrangimentos que esteja sofrendo de seus superiores ou da própria complexidade da missão, e permanecer em condições de exercer as suas funções, apesar de estar sob pressão.

Ratificando a necessidade do Equilíbrio Emocional para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 90,3% (28) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) ao Equilíbrio Emocional, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 9,7% (3) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 14):



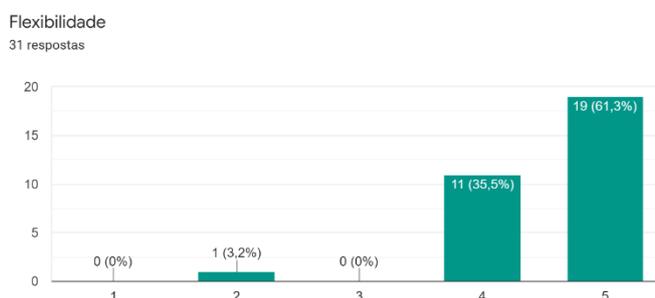
**GRÁFICO 14** – Equilíbrio Emocional

Fonte: O autor

### 3.1.2.14 Flexibilidade

A flexibilidade é a habilidade reorganizar, prontamente, seus planejamentos e procedimentos, diante de situações novas. O líder deve ser flexível ao perceber que sua conduta não é apropriada. Contudo, isso não significa deixar outras características como autoconfiança e capacidade de decisão. Deve-se reformular, rapidamente determinado planejamento que se verificou não ser o mais adequado.

Ratificando a necessidade da Flexibilidade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 61,3% (19) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Flexibilidade, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 35,5% (11) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência poucas vezes essencial (grau 2) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 15):

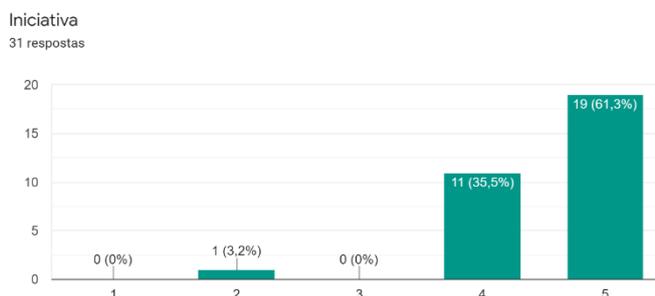


**GRÁFICO 15** – Flexibilidade  
Fonte: O autor

### 3.1.2.15 Iniciativa

A iniciativa é a capacidade de agir de forma adequada e oportuna, diante de situações inopinadas, independente de ordens ou decisões superiores. É a aptidão de proceder com prontidão para mobilizar o grupo e a si mesmo, a fim de alcançar determinado objetivo, antes mesmo de receber ordem para tal. O líder deve não apenas praticar esse atributo, mas incentivar que seus subordinados também ajam com iniciativa.

Ratificando a necessidade da Iniciativa para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 61,3% (19) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Iniciativa, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 35,5% (11) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência poucas vezes essencial (grau 2) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 16):



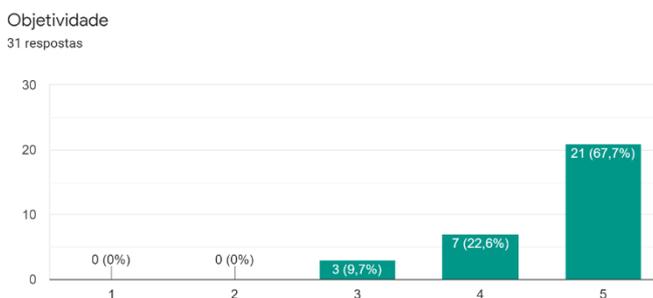
**GRÁFICO 16** – Iniciativa

Fonte: O autor

### 3.1.2.16 Objetividade

A objetividade é a competência para, após a análise das possibilidades, decidir por aquilo que é essencial, com a finalidade de cumprir determinado objetivo. Tal característica influencia na rapidez para solucionar eventuais problemas e, por conseguinte, no êxito da missão.

Ratificando a necessidade da Objetividade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 67,7% (21) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Objetividade, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 22,6% (7) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 9,7% (3) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 17):



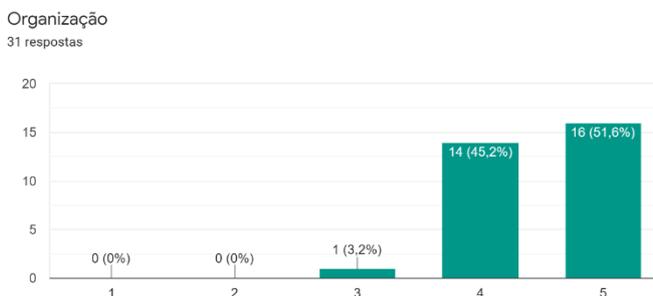
**GRÁFICO 17** – Objetividade

Fonte: O autor

### 3.1.2.17 Organização

A organização é a capacidade de elaborar atividades, estruturando tarefas. Para se alcançar maior eficiência, o líder deve determinar uma ordem de prioridade às tarefas a serem realizadas pelo grupo, de modo coordenado.

Ratificando a necessidade da Organização para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 51,6% (16) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Organização, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 45,2% (14) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 18):



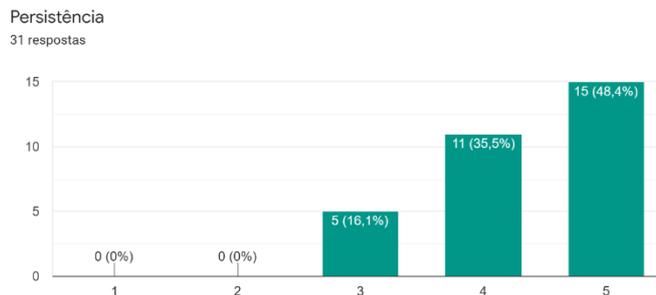
**GRÁFICO 18** – Organização

Fonte: O autor

### 3.1.2.18 Persistência

A Persistência é a competência para permanecer em ação de forma contínua, superando as dificuldades de uma tarefa penosa, até concluí-la. Requer do líder a demonstração de grande força de vontade e determinação. “Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades” (BRASIL, 2011, p. 5-6).

Ratificando a necessidade da Persistência para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 48,4% (15) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Persistência, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 35,5% (11) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 16,1% (5) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 19):



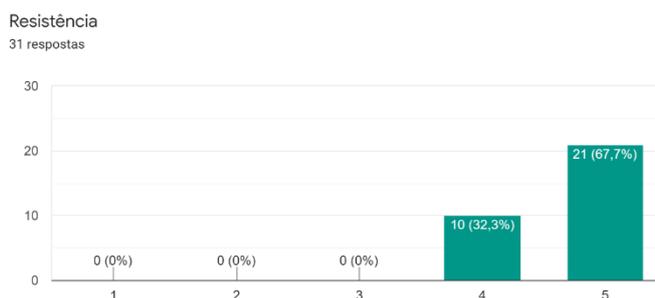
**GRÁFICO 19** – Persistência  
Fonte: O autor

### 3.1.2.19 Resistência

A Resistência é a aptidão de superar física (resistência física) ou moralmente (resistência moral ou psicológica), pelo maior tempo possível, as adversidades de dada tarefa ao desempenhar uma função.

A resistência psicológica “abrange o conceito de resiliência, que significa a capacidade de se recuperar de maneira rápida de traumas e reveses, sublimando-os ou não, evitando que a eficiência na execução da missão seja abalada” (BRASIL, 2011, p. 5-6).

Ratificando a necessidade da Resistência para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 67,7% (21) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Resistência, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 32,3% (10) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 20):

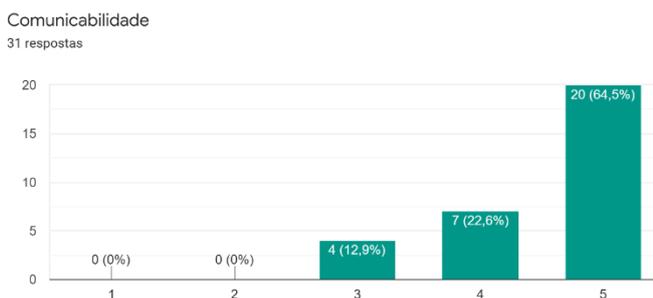


**GRÁFICO 20** – Resistência  
Fonte: O autor

### 3.1.2.20 Comunicabilidade

A comunicabilidade é a capacidade que o líder dispõe, que lhe permite expressar-se de forma eficiente, por meio de linguagem verbal ou não verbal. É a competência responsável pela interação entre os líderes e seus liderados. Para isso, ele deve estar consciente da importância da linguagem corporal e da maneira de transmitir o conteúdo (FINABEL, 2017, p. 5).

De forma a ratificar a necessidade da Comunicabilidade para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 64,5% (20) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Comunicabilidade, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 22,6% (7) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 12,9% (4) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 21):



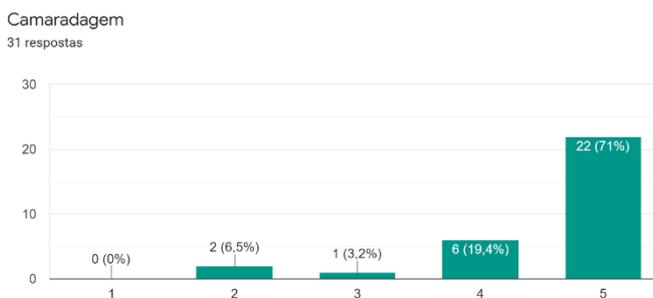
**GRÁFICO 21** – Comunicabilidade

Fonte: O autor

### 3.1.2.21 Camaradagem

A camaradagem é a habilidade de se relacionar com seus superiores, pares e subordinados de forma amistosa e solidária em determinado ambiente. É o respeito mútuo entre os indivíduos, ajudando uns aos outros, sobretudo diante das dificuldades.

Ratificando a necessidade da Camaradagem para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 71% (22) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Camaradagem, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 19,4% (6) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, 3,2% (1) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU e apenas 6,5% (2) julgou ser uma competência poucas vezes essencial (grau 2) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 22):



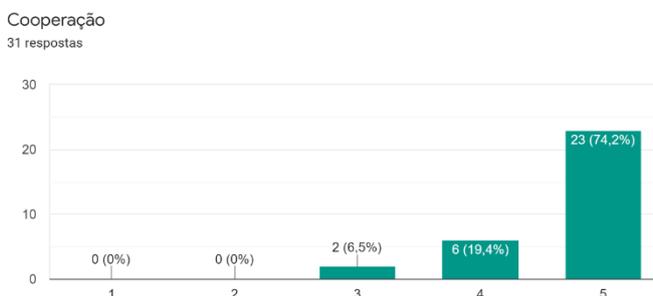
**GRÁFICO 22** – Camaradagem

Fonte: O autor

### 3.1.2.22 Cooperação

A cooperação é o atributo de auxiliar, de forma espontânea, o trabalho de alguém ou de um determinado grupo. O líder deve cooperar sempre dentro de sua equipe, integrando-se a ela e estimulando a participação entre os membros, a fim de aumentar a coesão e espírito de corpo. É imprescindível que o líder se interesse não apenas pelos assuntos comuns ao grupo, mas também, pelos problemas individuais, orientando ou ajudando a encontrar as soluções adequadas.

Ratificando a necessidade da Cooperação para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 74,2% (23) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Cooperação, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 19,4% (6) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 6,5% (2) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 23):



**GRÁFICO 23** – Cooperação

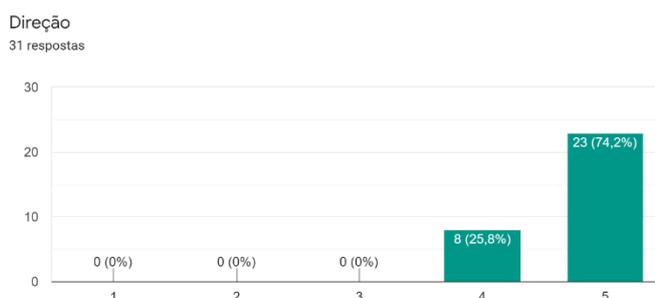
Fonte: O autor

### 3.1.2.23 Direção

A direção é a competência para gerir e guiar pessoas, a fim de conquistar determinado objetivo. O líder deve assumir o controle e expor suas ideias ao grupo. Além disso, deve verificar os problemas existentes bem como identificar o melhor procedimento para saná-los.

Ratificando a necessidade da Direção para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 74,2% (23) da amostra atribuiu

grau máximo de importância (grau 5) à Direção, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 25,8% (8) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 24):



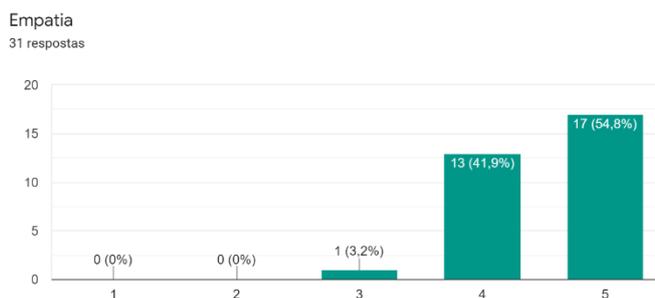
**GRÁFICO 24** – Direção

Fonte: O autor

### 3.1.2.24 Empatia

A empatia é a habilidade de se colocar na situação de outro indivíduo, para assimilar melhor seus sentimentos, pensamentos e comportamentos, com a finalidade de melhor orientá-lo ou julgá-lo. É uma forma de demonstração de inteligência emocional do líder.

Ratificando a necessidade da Empatia para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 54,8% (17) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Empatia, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 41,9% (13) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 25):



**GRÁFICO 25** – Empatia

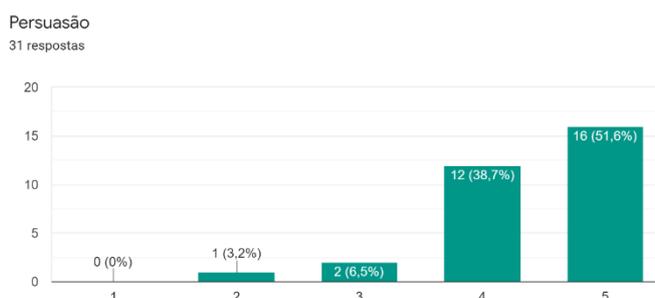
Fonte: O autor

### 3.1.2.25 Persuasão

A persuasão é a aptidão para influenciar pessoas, por meio de argumentos e atitudes.

Os principais exemplos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento; o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios” (BRASIL, 2011, p. 5-8).

Ratificando a necessidade da Persuasão para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 51,6% (16) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) à Persuasão, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 38,7% (12) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU, 6,5% (2) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência poucas vezes essencial (grau 2) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 26):



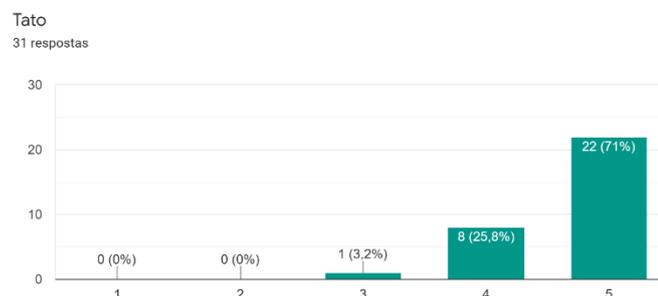
**GRÁFICO 26** – Persuasão

Fonte: O autor

### 3.1.2.26 Tato

O tato é o atributo do líder em lidar com indivíduos sem feri-los, corrigindo-os quando necessário, mas sem ofendê-los. “O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no lugar e nos momentos inadequados...” (BRASIL, 2011, p. 5-8).

Ratificando a necessidade do Tato para o Cmt SU, com base no questionário realizado, ficou evidenciado o seguinte: 71% (22) da amostra atribuiu grau máximo de importância (grau 5) ao Tato, ou seja, essencial ao Cmt SU; enquanto 25,8% (8) afirmou ser uma qualidade frequentemente essencial (grau 4) ao Cmt SU e apenas 3,2% (1) julgou ser uma competência algumas vezes essencial (grau 3) ao Cmt SU, durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro (Gráfico 27):



**GRÁFICO 27** – Tato  
Fonte: O autor

Além das competências supracitadas, destaca-se ainda a Proficiência técnica e tática que é o meio pelo qual os líderes buscam adquirir capacidade que os habilite cooperar com o grupo em direção ao êxito da missão. A capacidade técnica é determinante para o emprego eficaz dos Materiais de Emprego Militar (MEM) e a capacidade de empregá-los corretamente. A capacidade tática é a aptidão de decidir e operar com oportunidade, empregando forças militares, no ambiente hostil do combate.

### 3.1.3 As Competências Essenciais em Operações de Garantia da Lei e da Ordem

Baseado nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, associada ao questionário destinado aos Capitães-Alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (fase presencial), empregados como Cmt SU ou em funções de Estado Maior durante as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, temos, em ordem de prioridade, as seguintes Competências da Liderança Militar essenciais à execução de uma liderança tática eficaz (nível Cmt SU) em Operações de Garantia da Lei da Ordem (Tabela 2):

**TABELA 2:** Competências essenciais ao Cmt SU para que exerça uma liderança tática eficaz em Operações de Garantia da Lei e da Ordem

Prioridade	Competência	Evidenciado (Frequência), em %			
		Sempre	Frequentemente	Algumas Vezes	Poucas Vezes
1	Responsabilidade	100	-	-	-
2	Decisão	93,5	6,5	-	-
3	Equilíbrio Emocional	90,3	9,7	-	-
4	Coragem	83,9	16,1	-	-
5	Conhecimento	83,9	16,1	-	-
6	Direção	74,2	25,8	-	-
7	Dedicação	74,2	22,6	3,2	-
8	Cooperação	74,2	19,4	6,5	-
9	Tato	71	25,8	3,2	-
10	Camaradagem	71	19,4	3,2	6,5
11	Resistência	67,7	32,3	-	-
12	Adaptabilidade	67,7	32,3	-	-
13	Objetividade	67,7	22,6	9,7	-
14	Comunicabilidade	64,5	22,6	12,9	-
15	Iniciativa	61,3	35,5	-	-
16	Flexibilidade	61,3	35,5	-	-
17	Coerência	61,3	29	9,7	-
18	Empatia	54,8	41,9	3,2	-
19	Organização	51,6	45,2	3,2	-
20	Persuasão	51,6	38,7	6,5	3,2
21	Imparcialidade	51,6	38,7	6,5	3,2
22	Aptidão Física	51,6	35,5	12,9	-

**TABELA 2:** Competências essenciais ao Cmt SU para que exerça uma liderança tática eficaz em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (continuação)

23	Dinamismo	48,4	48,4	3,2	-
24	Persistência	48,4	35,5	16,1	-
25	Autoconfiança	45,2	54,8	-	-
26	Criatividade	25,8	51,6	19,4	3,2

Fonte: O autor

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos objetivos propostos no início deste estudo, chegamos à conclusão de que a presente pesquisa atendeu ao esperado, ampliando a compreensão acerca da liderança militar no nível tático na Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro.

A revisão de literatura viabilizou perceber que a complexidade das Operações de GLO exige líderes militares que sejam mestres da arte e da ciência das operações militares, e que tenham o treinamento e o temperamento para se adaptar a qualquer situação. O sucesso vem de soldados e comandantes imaginativos, flexíveis e ousados (FM-3-0, 2001, p. 1-18).

Segundo Proctor (2010), na atualidade, as ameaças são voláteis, pois variam de acordo com as diferentes motivações de cada força insurgente. Para que as tropas regulares estejam aptas a combater forças irregulares, a relação entre o líder e seus liderados ainda requer, além do aprendizado de como combater, uma doutrinação de valores, experiências, cultura e tradições institucionais.

Os militares que exercem a função de Cmt SU e funções de Estado Maior nesse tipo de operação necessitam ser capazes de exercer a liderança sobre seus grupos, buscando a coesão por meio da empatia, agregando poder de combate às pequenas frações, uma vez que durante as Operações GLO no Estado do Rio de Janeiro, subunidades e pelotões atuaram com sucesso nas comunidades cariocas e fluminenses.

É imprescindível que os líderes, neste tipo de operação, tenham a capacidade de se relacionar com pessoas, civis e militares, utilizando suas competências cognitivas, psicomotoras e, principalmente, atitudinais. Além disso, o líder deve atuar enquadrado nas normas legais, evitando repercussões negativas para a imagem da Força, no nível político.

A coletânea de dados adquiridos por meio da pesquisa bibliográfica, bem como pelo levantamento realizado mediante o questionário, permitiu identificar que a Responsabilidade, a Decisão, o Equilíbrio Emocional, a Coragem, o Conhecimento, a Direção, a Dedicção, a Cooperação e o Tato, nesta ordem de prioridade, são competências fundamentais para que seja exercida uma liderança militar, no nível tático, eficaz em Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Portanto, nota-se que é essencial que se desenvolva a liderança nos menores escalões (níveis SU, Pel e, até mesmo, Grupo de Combate), com intuito de impulsionar os melhores resultados, mantendo as frações coesas e sinérgicas, a fim de cumprir as missões de GLO emanadas pelos Escalões Superiores.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Celso. **AMORIM - Trabalho do Exército no Complexo do Alemão é exemplo de devoção à causa pública.** Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/mout/noticia/6681/AMORIM---Trabalho-do-Exercito-no-Complexo-do-Alemao-e-exemplo-de-devocao-a-causa-publica/>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

BISPO, Patrícia. **A liderança tática exige pessoas flexíveis e inspiradoras.** 16 jun 2015. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista\\_/9889/a-lideranca-tatica-exige-pessoas-flexiveis-e-inspiradoras.html](http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista_/9889/a-lideranca-tatica-exige-pessoas-flexiveis-e-inspiradoras.html)>. Acesso em 11 abr. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Congresso Federal, Brasília, DF, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela LC nº 117, de 2 de setembro de 2004 e LC nº 136, de 25 de agosto de 2010. **Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.** Brasília, DF, 1999.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar.** 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

\_\_\_\_\_. ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas.** 1º volume. 1. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **EB20-MC-10.201: Operações em Ambientes de Interagências.** 1. ed. Brasília: EGGCF, 2013.

\_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.201: Doutrina Militar Terrestre.** 1. ed. Brasília: EGGCF, 2014.

\_\_\_\_\_. **EB20-MC-10.223: Operações.** 5. ed. Brasília: EGGCF, 2017.

\_\_\_\_\_. **EB70-MC-10.242: Operações de Garantia da Lei e da Ordem.** 1. ed. Brasília: EGGCF, 2018.

\_\_\_\_\_. Manual de metodologia da pesquisa científica. 1. ed. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

\_\_\_\_\_. ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS. **MD 33-M-10: Operações de Garantia da Lei e da Ordem.** 2. Ed. Brasília: EGGCF, 2014.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMN-008 - Liderança da Militar.** 2ª ed. Rio de Janeiro: 2017.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters, Department of the Army Washington. U.S Army. **Army Doctrine Publication (ADP) 6-22: Army Leadership and the Profession**. 31 jul. 2019. Washington: 2019. Disponível em: <[https://fas.org/irp/doddir/army/adp6\\_22.pdf](https://fas.org/irp/doddir/army/adp6_22.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Headquarters, Department of Army. Field Manual 3-0: Operations. Washington, DC, 2001. GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. Psicologia Estrutural em Kurt Lewin. ed. Petrópolis: Vozes Editora Ltda., 1972, 244p.

EXÉRCITO, Centro de Comunicação Social do. **Força de Pacificação (F Pac) – Operação São Francisco (Nota à Imprensa)**. Disponível em <[http://www.eb.mil.br/o-exercito?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_returnToFullPageURL=%2F&\\_101\\_assetEntryId=6337524&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=18107&\\_101\\_urlTitle=nota-a-imprensa-forca-de-pacificacao-f-pac-operacao-sao-francisco&inheritRedirect=true](http://www.eb.mil.br/o-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_returnToFullPageURL=%2F&_101_assetEntryId=6337524&_101_type=content&_101_groupId=18107&_101_urlTitle=nota-a-imprensa-forca-de-pacificacao-f-pac-operacao-sao-francisco&inheritRedirect=true)>. Acesso em: 19 jul. 2020

FEDERAL, Gabinete de Intervenção. Conheça o Gabinete da Intervenção Federal no Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.intervencaofederalrj.gov.br/intervencao/conheca-o-gabinete/conheca-o-gabinete-da-intervencao-federal>>. Acesso em: 19 jul. 2020

FINABEL. **The 5 must-have qualities of a tactical leader in urban warfare**. 15 dez. 2017. Disponível em: <<http://finabel.org/wp-content/uploads/2018/12/The-5-must-have-qualities-of-a-Tactical-Leader-in-Urban-Warfare-3.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2020

FINNEY, Nathan K. Military Leadership in the 21st Century. 27 mar. 2016. Disponível em: <<https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

FOSTER, Steven L. **Leadership in na ambiguous world**. 5 abr. 2016. Disponível em: <<https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/4/5/leadership-in-an-ambiguous-world?rq=foster>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

GALDINO, Ítalo. **As qualidades essenciais ao Cmt SU para que exerça uma Liderança Tática eficaz em Operações no Amplo Espectro**. Rio de Janeiro: EsAO, 2019. Artigo Científico.

GARCIA, Emerson. **As forças armadas e a garantia da lei e da ordem**. Revista Brasileira de Direito Constitucional RBDC n.13, jan. /jun. 2009.

HECKSHER, Gustavo Megale. **A Liderança Militar na Intervenção Federal no Rio de Janeiro**. Revista Doutrina Militar Terrestre, jan. / mar. 2019.

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha. **O LÍDER MILITAR: uma visão pessoal**. PADECEME nº 19. Rio de Janeiro, 2008. p. 76

PROCTOR, John W. **Desenvolvendo Sargentos Líderes para o Século XXI**. Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, p. 33, janeiro/fevereiro, 2010.

MARTIN, Richard. **The Three Levels of Leadership**. 6 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.laboratoryequipment.com/article/2011/06/three-levels-leadership> >. Acesso em: 11 Abr. 2020.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=lider>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

STOCHERO, Tahiane. **Para Exército, ocupar Alemão é mais difícil que guerra e missão no Haiti**: Ação no Rio foi maior a dentro do país; 'somos preparados para a guerra'. Centro em SP prepara militares para segurança pública e greves policiais.. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/08/para-exercito-ocupar-alemao-e-mais-dificil-que-guerra-e-missao-no-haiti.html>>. Acesso em: 18 jul. 2020.



## ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

### SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

#### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este formulário é parte do Artigo Científico do Cap Art Lisbôa, aluno da EsAO. Destina-se a colher informações de militares que participaram de Op de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro, acerca de quais competências da Liderança Militar identificaram maior importância nas Op GLO.

Este questionário não levará mais do que 5 minutos.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

*Jorge Antonio Leite Lisbôa (Capitão de Artilharia – AMAN 2011)*

*Celular: (21) 99230-7727*

*E-mail: jorgealisboaa@gmail.com*

#### IDENTIFICAÇÃO

1. Qual a sua Arma, Quadro ou Serviço?

- ( ) Infantaria  
 ( ) Cavalaria  
 ( ) Artilharia  
 ( ) Engenharia  
 ( ) Comunicações  
 ( ) Intendência  
 ( ) Material Bélico

2. De qual(is) Operações de GLO o senhor participou?

- ( ) Pacificação do Complexo do Alemão - Op Arcanjo (2010 - 2012)  
 ( ) Op Copa das Confederações (2013)  
 ( ) Op Copa do Mundo (2014).  
 ( ) Pacificação do Complexo da Maré - Op São Francisco (2014 - 2015).  
 ( ) Op Olimpíadas (2016).  
 ( ) Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro (2018).  
 ( ) Outras: \_\_\_\_\_

#### ASPECTOS DOUTRINÁRIOS

Qual o grau de importância o senhor atribui a cada competência da liderança militar no desempenho da função de comandante de fração nessa(s) operação(ões)?

3. Aptidão física - Corresponde ao somatório de boa saúde e preparo atlético adequado.

- ( ) 1 – Pouco Importante    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5 – Muito Importante

4. Conhecimento - Corresponde ao conhecimento e compreensão da natureza humana, utilizando-se da inteligência para reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros para administrar bem as emoções do grupo.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

5. Coerência - A qualidade de agir segundo suas próprias ideias e princípios, independente da situação.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

6. Coragem - Capacidade de controlar o medo e continuar agindo de forma eficiente, sem comprometer a missão.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

7. Dedicção - Capacidade de realizar as atividades com total empenho, de forma aplicada e abnegada, sempre que necessário.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

8. Imparcialidade - Capacidade de realizar julgamentos baseando-se apenas nos dados apresentados, sem o envolvimento afetivo ou sentimental.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

9. Responsabilidade - Capacidade de responder pelas consequências de seus próprios atos ou decisões e cumprir tudo aquilo relativo ao cumprimento da missão.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

10. Adaptabilidade - Habilidade de se ajustar adequadamente às mudanças de situação que ocorrem.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

11. Autoconfiança - Capacidade de agir de modo convicto e com segurança, tendo a certeza do sucesso, mesmo diante das adversidades.

1 – Pouco Importante       2       3       4       5 – Muito Importante

12. Criatividade - Habilidade de produzir novas ideias e conhecimentos, e apresentar soluções criativas diante de uma adversidade.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

13. Decisão - Capacidade de tomar medidas corretas e coerentes em determinada situação.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

14. Dinamismo - Capacidade de atuar de maneira ativa, com intenções bem definidas.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

15. Equilíbrio Emocional - Capacidade de controlar suas próprias reações para agir e tomar decisões corretas diante de situações de crise, estresse ou perigo.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

16. Flexibilidade - Capacidade de reformular, com prontidão, seus planejamentos e postura, diante de novas situações.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

17. Iniciativa - Capacidade de agir de modo adequado e oportuno, independente de ordens ou decisões superiores.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

18. Objetividade - Capacidade de analisar as possibilidades e selecionar apenas aquilo que é essencial para atingir um determinado objetivo.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

19. Organização - Capacidade de organizar, regular e combinar as atividades e os meios.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

20. Persistência - Capacidade de manter-se em ação de forma contínua, superando as adversidades de uma tarefa difícil, até concluí-la.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

21. Resistência - Capacidade de superar física (resistência física) ou moralmente (resistência moral ou psicológica), pelo maior tempo possível, as adversidades de uma determinada atividade ao exercer uma função.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

22. Comunicabilidade - Capacidade que o líder possui de expressar-se de forma eficiente, através da linguagem verbal ou não verbal.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

23. Camaradagem - Capacidade de se relacionar com seus superiores, pares e subordinados de forma amistosa e cooperativa em uma determinada organização.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

24. Cooperação - Capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém ou de um determinado grupo.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

25. Direção - Capacidade de dirigir e guiar pessoas, visando atingir um determinado objetivo.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

26. Empatia - Capacidade de se colocar na situação de outro indivíduo, para compreender melhor seus sentimentos, ideias, atitudes e comportamentos, e melhor orientá-lo ou julgá-lo.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

27. Persuasão - Capacidade de influenciar pessoas, por meio de argumentos e atitudes.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

28. Tato - Capacidade de lidar com indivíduos sem feri-los, corrigindo-os quando necessário, mas sem ofendê-los.

( ) 1 – Pouco Importante ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 – Muito Importante

FECHAMENTO
------------

1. O Sr. gostaria de acrescentar alguma consideração sobre o presente estudo?

---

---

---

**Obrigado pela participação.**