

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Uillian Zavareze Librelotto

**LINGUAGEM NÃO VERBAL E TÉCNICAS DE PERSUASÃO COMO
FERRAMENTAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER CONTEMPORÂNEO
NAS PEQUENAS FRAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende
2023**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA
PROFISSIONAL**

TÍTULO DO TRABALHO: LINGUAGEM NÃO VERBAL E TÉCNICAS DE PERSUAÇÃO COMO FERRAMENTAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NAS PEQUENAS FRAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: UILLIAN ZAVAREZE LIBRELOTTO

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

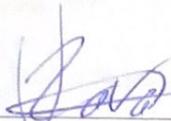
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 7 de agosto de 2023.



Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

L6971 LIBRELOTTO, Uillian Zavareze

Linguagem não verbal e técnica de persuasão como ferramentas no desenvolvimento do líder contemporâneo nas pequenas frações do Exército Brasileiro / Uillian Zavareze Librelotto – Resende; 2023. 39 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Nicholas De Mello Ilha

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Liderança. 2. Técnica de persuasão. 3. Linguagem não verbal. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Mônica Izabele de Jesus CRB-7/7231

Uillian Zavareze Librelotto

**LINGUAGEM NÃO VERBAL E TÉCNICAS DE PERSUASÃO COMO
FERRAMENTAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER CONTEMPORÂNEO
NAS PEQUENAS FRAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: 1º Ten Nicholas de Mello Ilha

**Resende
2023**

Uillian Zavareze Librelotto

**LINGUAGEM NÃO VERBAL E TÉCNICAS DE PERSUASÃO COMO
FERRAMENTAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER CONTEMPORÂNEO
NAS PEQUENAS FRAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 16 de JUNHO de 2023.

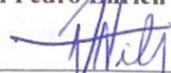
Banca examinadora:



1º Ten Nicholas de Mello Ilha
(Presidente/Orientador)



1º Ten Pedro Ehrich Vasques Ramos



Cel R1 João Augusto Vargas Ávila

Resende
2023

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por me abençoar e permitir com que eu chegasse até aqui, assim como minha mãe Lucieli Cristiane Zavareze, a qual nunca mediu esforços quando se tratava da minha luta e ainda a minha falecida avó Edila Teresinha da Rosa Zavareze, figura que me motivou quase que diariamente a seguir meu sonho, não obstante, dedico também ao meu querido filho Pietro Teixeira Zavareze, pois me transmite força diariamente e torna a labuta diária mais leve, por fim aos meus camaradas que de alguma forma me auxiliaram até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao Tenente Nicholas de Mello Ilha, meu orientador, pelas orientações e apoio durante a elaboração desta monografia, bem como aos meus companheiros que contribuíram fazendo a entrevista e divulgando a outros militares que desconheço, os quais tornaram o trabalho possível.

RESUMO

LINGUAGEM NÃO VERBAL E TÉCNICAS DE PERSUASÃO COMO FERRAMENTAS NO DESENVOLVIMENTO DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NAS PEQUENAS FRAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Uillian Zavareze Librelotto
ORIENTADOR: 1º Ten Nicholas de Mello Ilha

Este estudo tem por objetivo apresentar teorias de linguagem não verbal e técnicas de persuasão e sobrepor aos aspectos e características identificadas pelos Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em seus instrutores que se destacam no quesito liderança, bem como apresentar opiniões de autores estrangeiros renomados, como Jocko Willink e Leif Babin. Tendo em vista que o Exército Brasileiro (EB) considera a liderança um instrumento de comando fundamental para o sucesso das ações, o trabalho visa apresentar ferramentas que facilitem a aquisição dessa habilidade. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo bibliográfico sobre o fenômeno da liderança e suas correntes, sobre os tipos de linguagem não verbal e seus reflexos, bem como as principais técnicas de persuasão, tendo “O fenômeno da liderança” do Exército Brasileiro, “A expressão facial e emoções” de Paul Ekman e “Persuasão: como é e como desenvolver a sua” de Neil Patel como principais teorias e doutrinas. Além do referencial teórico, a metodologia utilizada foi um estudo de campo com 120 Cadetes da AMAN a fim de levantar as características de seus líderes através de um questionário virtual, uma vez que é durante a formação que o cabedal de competências do Oficial do Exército é preenchido, e posteriormente o mesmo torna-se difusor desses conhecimentos para os diversos rincões espalhados pelo Brasil, em seguida essas características coletadas foram sobrepostas e contextualizadas com as teorias anteriormente esclarecidas. Tudo isso com o intuito de comprovar um possível caminho para o desenvolvimento da liderança.

Palavras-chave: Liderança. Linguagem não verbal. Técnica de persuasão.

ABSTRACT

NONVERBAL LANGUAGE AND PERSUASION TECHNIQUES AS TOOLS IN THE DEVELOPMENT OF THE CONTEMPORARY LEADER OF SMALL FRACTIONS OF THE BRAZILIAN ARMY

AUTHOR: Uillian Zavareze Librelotto
ADVISOR: 1st Lt. Nicholas de Mello Ilha

This study aims to present theories of non-verbal language and techniques of persuasion and overlap with the aspects and characteristics identified by the Cadets of the Military Academy of Black Needles in their instructors who stand out in the leadership question, as well as to present opinions of renowned foreign authors, such as Jocko Willink and Leif Babin. In view of the fact that the Brazilian Army considers leadership a fundamental command tool for the success of actions, the work aims to present tools that facilitate the acquisition of this skill. To achieve the objective proposed, a bibliographic study was conducted on the phenomenon of leadership and its currents, on the types of non-verbal language and its reflexes, as well as the main techniques of persuasion, having "The phenomenon of leadership" of the Brazilian Army, "The facial expression and emotions" of Paul Ekman and "Persuasion: how it is and how to develop Neil Patel's" as major theories and doctrines. In addition to the theoretical framework, the methodology used was a field study with 120 cadets from AMAN in order to raise the characteristics of their leaders through a virtual questionnaire, since it is during training that the Army Officer's basket of skills is. Afterwards, these collected characteristics were superimposed and contextualized with the previously clarified theories. All this with the purpose of proving a possible path for the development of leadership.

Keywords: Leadership. Nonverbal language. Persuasion technique.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Liderança é fundamental?..... | 25 |
| Gráfico 2 – Possuidor de boa eloquência?..... | 26 |
| Gráfico 3 – Existia de um mínimo laço de interação? | 26 |
| Gráfico 4 – Existência de uma boa apresentação individual? | 27 |
| Gráfico 5 – Possuidor de boa oratória? | 27 |
| Gráfico 6 – Existência de reconhecimento diante de um trabalho bem prestado?..... | 28 |
| Gráfico 7 – Existia de sentimento de pertencimento?..... | 28 |
| Gráfico 8 – Possuidor de carisma?..... | 29 |
| Gráfico 9 – Ação de acordo com o que acredita? | 29 |
| Gráfico 10 – Possuidor de autoridade? | 30 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Palavras do Gen Freire Gomes, em Montese, na Itália..... | 13 |
| Figura 2 – Expressões faciais exemplificando um tipo de linguagem corporal..... | 16 |
| Figura 3 – Influência de um elemento persuasivo em determinado grupo..... | 28 |
| Figura 4 – Liderança exemplificada ao mostrar o caminho através de experiências..... | 20 |
| Figura 5 – A importância do treinamento físico militar no combate real..... | 30 |
| Figura 6 – Demais atributos considerados importantes | 31 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|------------------------------------------------|
| AMAN | Academia Militar das Agulhas Negras |
| EB | Exército Brasileiro |
| DECEX | Departamento de Educação e Cultura do Exército |
| Gen | General |

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 12 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 12 |
| 1.1.2 Objetivo específico..... | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 O FENÔMENO DA LIDERANÇA | 13 |
| 2.1.1 Corrente centrada na figura do líder..... | 14 |
| 2.1.2 Corrente centrada nos seguidores | 14 |
| 2.2.3 Corrente centrada na situação | 14 |
| 2.2.4 Corrente integradora | 15 |
| 2.2 A LINGUAGEM NÃO VERBAL | 15 |
| 2.2.1 Paralinguagem | 16 |
| 2.2.2 Proxêmica | 16 |
| 2.2.3 Aparência | 17 |
| 2.2.4 Cinésica..... | 17 |
| 2.3 AS TÉCNICAS DE PERSUASÃO..... | 17 |
| 2.3.1 Reciprocidade..... | 18 |
| 2.3.2 Prova Social..... | 18 |
| 2.3.3 Conexão | 19 |
| 2.3.4 Comprometimento e consistência..... | 19 |
| 2.3.5 Autoridade..... | 19 |
| 2.4 OPINIÃO ESTRANGEIRA ACERCA DE LIDERANÇA | 20 |
| 2.4.1 Liderança requer modéstia e entusiasmo..... | 21 |
| 2.4.2 Dê poder aos membros de sua equipe..... | 21 |
| 2.4.3 Entenda quando disciplinar sua equipe..... | 22 |
| 2.4.4 Não micromanage | 22 |
| 2.4.5 Boa comunicação é a chave para ser um bom líder..... | 22 |
| 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO..... | 24 |
| 3.1 TIPOS DE PESQUISA..... | 24 |
| 3.2 MÉTODOS | 24 |
| 3.2.1 Questionário sobre liderança | 24 |
| 3.2.2 Sobreposição e avaliação das respostas | 24 |
| 3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA..... | 24 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 25 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 32 |
| REFERÊNCIAS..... | 34 |
| APÊNDICE A – ENTREVISTA | 35 |

1 INTRODUÇÃO

A fundamentação teórica da liderança é bastante complexa, visto que abrange uma vasta área de conhecimento, logo, existem diversas teorias, em diversos setores, que visam fundamentá-la. O Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define liderança como: forma de dominação baseada no prestígio pessoal; capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder (FERREIRA, 2009). Complementando, James Hunter (1998), autor do livro “Monge e o executivo”, diz que liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos caracterizados como sendo para o bem comum. Afirma ainda que a liderança é algo que pode ser aprendido e desenvolvido por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

Tendo como base o conceito, deve-se agora delimitar o trabalho na liderança militar, onde o grupo deve trabalhar visando o cumprimento de um determinado objetivo enquadrado no amplo espectro do combate contemporâneo, deixando de lado sua individualidade.

Urge então alguns questionamentos: Qual a real relevância da liderança no meio militar? É importante para o líder militar a detenção de técnicas de convencimento no comando de suas pequenas frações? É possível cumprir de forma efetiva suas atribuições apenas tendo como base os pilares de Hierarquia e Disciplina? A postura, empatia e o trato do chefe com seus subordinados influenciam diretamente no bom cumprimento da missão? Este trabalho objetiva trazer subsídios suficientes para esclarecer tais dúvidas, otimizando assim, a partir de uma auto análise entre os cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, para otimizar a formação do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro.

A relevância científica do tema fica clara no Manual de Liderança Militar C 20-10 (2009) do EB quando diz que o comandante possui a autoridade legal, a qual implica no fato de que seus subordinados têm a obrigação de cumprir suas ordens. Mas e quando isso não basta? A questão que será trabalhada aqui é: como fazer com que as ordens sejam cumpridas da melhor forma possível? Como estimular os subordinados a contribuírem espontaneamente para o bom andamento do serviço? Como os fazer agir proativamente, buscando prevenir problemas, propor soluções e sugerir inovações? Como estabelecer um bom ambiente de trabalho, em que a cooperação e a camaradagem sejam a regra? Como os conduzir ao combate em busca do cumprimento da missão, mesmo quando as circunstâncias envolvem condições extremas e risco de perder a vida? Questões como essas transcendem o mero exercício formal da autoridade pelo comandante. Não se trata apenas do cumprimento mecânico de ordens, mas de um envolvimento pessoal nas tarefas realizadas, conhecido também como liderança.

Para cumprir o embasamento teórico necessário ao objetivo da pesquisa, serão abordados em capítulos os seguintes temas: o fenômeno da liderança, a linguagem não verbal, as técnicas de persuasão e a opinião estrangeira acerca do assunto. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada seguida dos resultados obtidos e por fim algumas considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar os benefícios da linguagem não verbal e de técnicas de persuasão diante do subordinado para o melhor cumprimento das missões, bem como comprovar a importância do assunto através de doutrinas estrangeiras.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar, no âmbito dos Cadetes da AMAN, a figura dos seus respectivos chefes que são considerados líderes;

Coletar ações e características de tais militares que os levaram ao referido reconhecimento por parte dos Cadetes;

Comparar as referidas ações e características com as teorias de linguagem não verbal e técnicas de persuasão que serão apresentadas na pesquisa;

Analisar a sobreposição desses dados a fim de afirmar tais medidas como uma boa técnica para o desenvolvimento da Liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O FENÔMENO DA LIDERANÇA

Fenômeno se traduz em tudo aquilo que pode ser explicado cientificamente, e com o avançar do tempo, o fenômeno da liderança se tornou cada vez mais significativo. Sendo assim, o trabalho buscará essa explicação no Manual de Campanha C 20-10 de 2011.

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma pró-ativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem. (BRASIL, 2011, p. 11)

Figura 1 – Palavras do Gen Freire Gomes, em Montese, na Itália



Fonte: Caderno de Liderança Militar – 2º Volume (2022)

A partir do século XX, para ser mais específico, muitos sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais passaram a estudar com maior interesse o fenômeno da liderança. Desses estudos, e a partir de várias teorias sobre o assunto, resultaram quatro correntes de pensamento que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora (BRASIL, 2011, p. 2-2).

2.1.1 Corrente centrada na figura do líder

Essa corrente foca principalmente no que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações frente aos demais integrantes do grupo. (BRASIL, 2011)

Um exemplo de teoria seguidora dessa corrente é a Inatista, a qual defende que o líder é um indivíduo predestinado ou abençoado pela “Providência Divina” ou pelo destino para exercer determinado dom, conhecimento ou vocação (liderança), bem como a ideia do conhecimento desenvolvido a partir das aprendizagens e experiências individuais de cada pessoa é desacreditado. (PIAGET, 1970)

2.1.2 Corrente centrada nos seguidores

Essa corrente nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social. (BRASIL, 2011)

Destaca-se, nessa corrente, a Teoria de Atribuição, segundo a qual a liderança é atribuída pelo grupo àquele que demonstrar maior capacidade de solucionar eficazmente os problemas enfrentados por todos. (HEIDER, 1958)

Ou seja, nesse contexto a efetividade nas ações do comandante estão diretamente ligadas a imagem que seus comandados irão atribuí-lo.

2.2.3 Corrente centrada na situação

Devido a incapacidade das teorias das correntes anteriores para explicar integralmente o fenômeno da liderança, pesquisadores passaram a analisar a situação de liderança, isto é, a relação entre o líder e os liderados. Com isso, trouxe um grande avanço para o entendimento do fenômeno, pois relativizou a situação do líder. A liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo. (BRASIL, 2011)

Logo, essa corrente traduz que é na crise que a liderança fica mais evidente.

2.2.4 Corrente integradora

Essa corrente diferencia-se sutilmente das anteriores por não atribuir o surgimento da liderança a qualquer fatalidade. Argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais. Acreditam os defensores dessa corrente que, para liderar, o indivíduo precisa estar integrado ao grupo, participando de seus ideais e da preservação dos seus valores, bem como ciente da situação maior em que o grupo se insere. (BRASIL, 2011)

Essa corrente aponta para a importância da relação entre os diversos fatores que interferem na vida de um grupo e de como eles cooperam para o estabelecimento e boa manutenção da liderança de determinado indivíduo. Abarca, também, outros estudos que assinalaram fatores externos ao grupo que podem influenciar no estabelecimento da liderança, em conformidade com a teoria sistêmica. (BRASIL, 2011)

Prova disso é a Teoria do Campo Social, a qual diz que o comportamento é o resultado da relação entre o indivíduo e o ambiente. Com isso, vê a liderança como fruto da interação de quatro fatores: situação, líder, liderados e interação. (LEWIN, 1947)

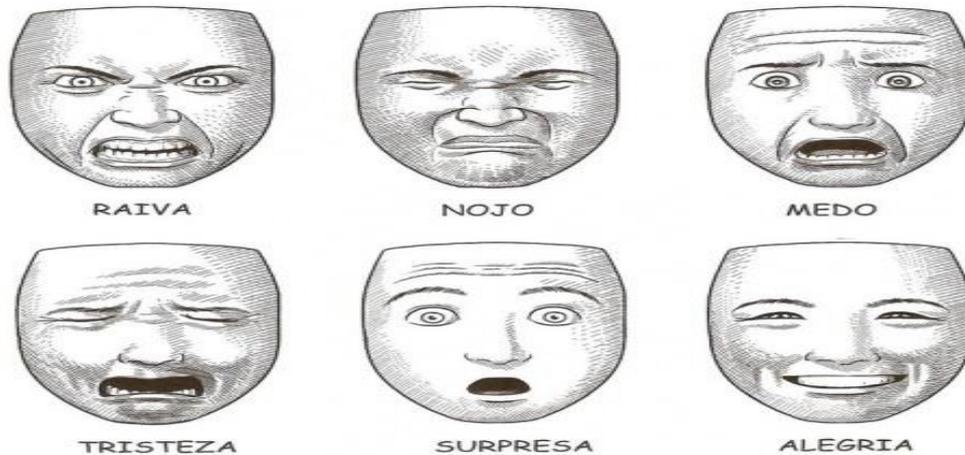
Sendo essa então a corrente que mais se aproxima ao pensamento militar brasileiro, ou seja, o ambiente de atuação, a figura do superior e do subordinado e a relação que os dois cultivam.

2.2 A LINGUAGEM NÃO VERBAL

A respeito das emoções humanas, ainda não existe nada concreto na ciência, porém existem diversos estudos sobre as respostas emocionais, e dentre elas se destacam as expressões faciais e a linguagem corporal, conhecido também por cognição social, as quais o trabalho elencará de forma sucinta.

A premissa para que as expressões faciais, de fato, mostram o que sentimos, é a cognição social. Para que uma expressão facial possa ser entendida, o indivíduo receptor deve ter a habilidade de reconhecer a expressão, interpretar o seu significado, entender a sua motivação e responder a ela. Esse processo todo em que acontece essa comunicação não verbal é a cognição social. (EKMAN, 2017)

Figura 2 – Expressões faciais exemplificando um tipo de linguagem corporal



Fonte: Brain Support (2021)

Basicamente, a linguagem não verbal é dividida em: Paralinguagem, Proxêmica, Aparência e Cinésica.

2.2.1 Paralinguagem

A paralinguagem se refere à comunicação vocal separada da linguagem falada. Isso inclui fatores como tom de voz, volume, inflexão e altura. Considere o efeito poderoso que o tom de voz pode ter sobre o significado de uma frase. Quando dito em um tom de voz forte, os ouvintes podem interpretar aprovação e entusiasmo. As mesmas palavras ditas em um tom de voz hesitante podem transmitir desaprovação e falta de interesse. (PIRES, 2021)

No meio militar, essa convicção com que se transmite a mensagem é de grande valia, uma vez que passa credibilidade e confiança ao ouvinte, no caso ao subordinado, encorajando e fazendo-o crer que a mensagem é importante e merece atenção.

2.2.2 Proxêmica

É o estudo das relações de proximidade e distância entre pessoas e objetos durante as interações. Analisa a distância que as pessoas mantêm quando interagem e a presença ou ausência de contato físico. Nada mais é que a influência a respeito da distância que precisamos ou a quantidade de espaço que nós temos para nos expressar, incluindo fatores situacionais, características de personalidade e nível de familiaridade. (PIRES, 2021)

Basicamente, se traduz pela interação entre o líder e o subordinado, fazendo com que a presença de um mínimo laço entre ambos facilite a captação da mensagem.

2.2.3 Aparência

Todos fatores que afetam a aparência são considerados um meio de comunicação não verbal, é possível notar diversos julgamentos com base na aparência (ainda que não totalmente conscientes quando ocorrem). Essas primeiras impressões são importantes, exemplo disso é que os especialistas sugerem que os candidatos a emprego se vistam de maneira adequada para entrevistas com seus potenciais empregadores. (PIRES, 2021)

A apresentação individual do militar é o cartão de visita, é onde ele deixa sua primeira impressão, se está bem apresentado passa, automaticamente, um aspecto de zelo, organização e esmero, fazendo com que sua credibilidade seja maior.

2.2.4 Cinésica

É a área da comunicação não verbal que estuda expressões faciais, os gestos e a movimentação do corpo e os seus significados. Uma linguagem corporal positiva fará com que as pessoas deem mais crédito à mensagem transmitida. Gestos bem definidos, associados a um tom de voz agradável e movimentos condizentes tornarão a comunicação infalível. (PIRES, 2021)

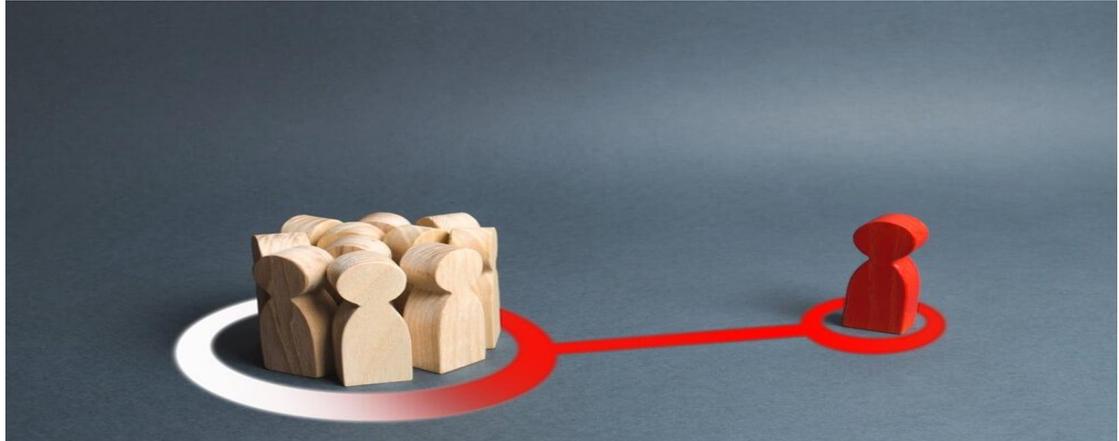
Antes de mais nada, o militar necessita ter uma boa oratória para ser entendido e, conseqüentemente, tenha suas ordens acatadas de maneira motivada, a cinésica é justamente o que conceitua essa boa oratória, trazendo as ferramentas da linguagem corporal como armas de convencimento.

2.3 AS TÉCNICAS DE PERSUASÃO

Da necessidade de modificar ou influenciar a opinião ou maneira de agir de outras pessoas, surgiu o poder da palavra, mais conhecido como poder de persuasão, trazendo à sociedade a oportunidade de direcionar alguém a alguma coisa sem que haja a necessidade de força física.

Em suma, a persuasão usa a palavra visando uma ação recorrente de uma mudança psicológica, de modo a agir de acordo com seu interesse. Algumas de suas técnicas podem ser muito bem utilizadas no desenvolvimento da liderança: Reciprocidade, prova social, conexão, comprometimento e consistência e por fim, autoridade. (PATEL, 2022)

Figura 3 – Influência de um elemento persuasivo em determinado grupo



Fonte: Neil Patel (2022)

2.3.1 Reciprocidade

Reciprocidade é devolver alguma ação, atitude ou sentimento que o outro teve em relação a você. Você se sente na obrigação de fazer algo como resposta em relação aquilo. (PATEL, 2022)

Um bom exemplo de aplicação dessa técnica no meio militar é o reconhecimento diante de um trabalho bem prestado pelo subordinado, ao receber reconhecimento, o mesmo irá se sentir valorizado e diante da reciprocidade prestada, provavelmente buscará seguir trabalhando bem pela satisfação pessoal.

2.3.2 Prova Social

Somos seres sociais e a aceitação e aprovação da sociedade são fatores muito relevantes para nós. Por isso, fazer parte de um grupo e seguir tendências é tão importante para as pessoas, o que faz com que a Lei da Prova Social seja eficiente como técnica de persuasão. (PATEL, 2022)

Cavett Robert, consultor de vendas e motivacional, fala em suas palestras sobre o poder da prova social. “Como 95% das pessoas são imitadoras, e apenas 5% são iniciadoras, elas são convencidas mais pelas ações dos outros do que por qualquer prova que possamos oferecer.”

Com isso, é possível agir de modo a fazer com que o subordinado possua o sentimento de pertencimento ao grupo, bem como fazer a atividade junto, mostrado pelo exemplo que tal atividade possui relevância.

2.3.3 Conexão

Conexões são feitas diariamente, e isso está atrelado diretamente ao poder da afinidade. Alguns profissionais chamam essa técnica de carisma, uma vez que pode ser usada como mecanismo de persuasão.

Existem algumas características que facilitam a conexão, sendo elas: pessoas que conhecemos, que elogiam e reconhecem esforços, que se parecem conosco, que se portam como semelhantes e que cooperam. (PATEL, 2022)

2.3.4 Comprometimento e consistência

Toda sociedade tem um código de postura recomendável, logo ser consistente e cumprir promessas feitas tem muito valor para as pessoas, de nada vale pregar por determinada atitude e agir de maneira incoerente ao mesmo princípio.

Pessoas não gostam de descumprir atividades com as quais se comprometeram e esperam que você tenha a mesma postura. Seguir um padrão pessoal de comportamento é tão importante quanto cumprir promessas feitas. (PATEL, 2022).

Se você tem uma postura ambientalista, por exemplo, as pessoas esperam que você coopere com a reciclagem e não jogue lixo no chão, o mesmo acontece com seu subordinado, se você cobra determinada atitude, ele espera que você realize a mesma.

2.3.5 Autoridade

Profissionais renomados que possuem uma carreira sólida tendem a convencer mais do que aqueles que são novatos ou inexperientes no assunto, ou seja, quem tem autoridade acaba por influenciar mais facilmente outras pessoas. Usar um bom uniforme, falar e se comportar como um profissional de destaque com certeza transmite uma ideia de autoridade. (PATEL, 2022)

A técnica da autoridade é uma das mais complexas, um deslize e você poderá manchar o seu nome diante daqueles que lhe observam. É importante lembrar que ética e honestidade são fundamentais para que as técnicas de persuasão sejam eficientes, e nunca deve-se confundir autoridade com soberba. (PATEL, 2022)

Contextualizando, é deixar claro que sugestões e assessoramentos são válidos, porém a decisão final é daquele que detém a responsabilidade sobre os resultados.

2.4 OPINIÃO ESTRANGEIRA ACERCA DE LIDERANÇA

Jocko Willink e Leif Babin são autores americanos renomados, trabalham também com podcasts de alto nível e são oficiais aposentados da Marinha dos Estados Unidos, onde serviram nos Navy SEALs e foram membros do SEAL Team 3. Depois de aposentados, Jocko e Leif tornaram-se co-fundadores da Echeon Front, empresa multimilionária de liderança e consultoria de gestão e escreveram a New York Times bestsellers o livro “A dicotomia de liderança, propriedade extrema e disciplina é igual a liberdade”.

Quando Oficiais da ativa, tanto Jocko quanto Leif sempre se destacaram como líderes militares influentes, posteriormente acabaram descobrindo que a chave para ter sucesso na liderança é apenas seguir uma orientação clara, e apontaram alguns passos. Além disso, apontam como o grande causador de falhas na sua equipe o erro de comunicação entre as partes.

Dentre esses passos citados, ou seja, conselhos sobre como começar a implementar as estratégias e táticas de liderança, cujo eles aprenderam com os militares, destacam-se: Liderança requer modéstia e entusiasmo, capacite os membros de sua equipe, entenda quando disciplinar sua equipe, não micromanage e por fim boa comunicação é a chave para ser um bom líder.

Escrevemos este livro para que as futuras gerações conheçam esses princípios de liderança, para que eles não sejam esquecidos e para que nas guerras que virão e passarão, essas lições cruciais não tenham que ser reaprendidas nem reescritas com mais sangue. Escrevemos esta obra para que essas lições continuem sendo aplicadas dentro e fora do campo de batalha, em todas as situações de liderança, em empresas, grupos e organizações, por pessoas que desejam atingir uma meta e cumprir uma missão. Escrevemos este livro para que líderes do mundo inteiro implementem estes princípios e sejam vencedores. (JOCKO e LEIF, 2019)

Figura 4 – Liderança exemplificada ao mostrar o caminho através de experiências



Fonte: Setting (2021)

2.4.1 Liderança requer modéstia e entusiasmo

Esse tópico aborda a importância de realizar tarefas ditas como não qualificadas, isto é, começar a impor sua liderança realizando trabalhos que não exijam nenhuma qualificação específica junto com seu subordinado. Em seu livro, o autor cita a expressão ‘pegue latão’, expressão tida como uma posição insatisfatória de recolher estojos de munição logo após o treinamento de tiro e ainda, explica que tal atitude, quando realizada ocasionalmente, será uma excelente abordagem para começar a incorporar a confiança e liderança. Entretanto, esse ato não pode se tornar rotineiro, tendo em vista a compreensão do subordinado perante a autoridade do líder. Tal aspecto evidencia a técnica de persuasão da ‘prova social’ uma vez que estimula o sentimento de pertencimento ao grupo.

Até os melhores líderes e equipes às vezes têm um desempenho ruim. A perfeição não está ao alcance de ninguém. Os melhores líderes e equipes são excelentes porque, quando erram, reconhecem seus erros, assumem a responsabilidade por eles e implementam correções para incrementar sua performance. A cada iteração, a equipe e seus líderes aumentam sua eficácia. Com o tempo, a equipe deixa a concorrência para trás, especificamente as equipes que adotam uma cultura de desculpas e culpabilização, o que nunca resolve os problemas nem incrementa a performance. (JOCKO e LEIF, 2019)

2.4.2 Dê poder aos membros de sua equipe

Não é toa que um grande líder tem uma boa equipe, e Jocko cita ser de extrema importância que todos membros estejam cientes de seu valor e da importância de cada tarefa descentralizada. Cada membro do grupo deve ter autonomia dentro do seu nível hierárquico, internalizado que mesmo quando não estiverem na tarefa principal de um objetivo, o mesmo só vai ser alcançado se todos fizerem sua parte, todavia devem ter sempre em mente o objetivo da equipe, de modo a não perder o foco principal.

Somado a isso, Jocko cita ainda que a principal função do líder é dar as diretrizes e direcionar seu grupo sobre o que devem fazer para obter o sucesso, mas atenção, isso não significa que somente o líder deve planejar tudo, a decisão final é dele, porém permitir que membros de sua equipe criem planos e deem sua opinião proporcionará motivação, e com esse impulso tendem a melhor cumprir a missão, indo ao encontro da técnica de persuasão da ‘reciprocidade’. Assim, acerca dos líderes, acredita-se que "quando os líderes são muito agressivos, acabam colocando a equipe e a missão em risco, quando esperam demais para agir, os resultados podem ser igualmente catastróficos." (JOCKO e LEIF, 2019)

2.4.3 Entenda quando disciplinar sua equipe

Muitos pesquisadores acreditam que devem fazer com que seus subordinados se sintam confortáveis o tempo todo, todavia para Jocko, isso é a atitude de um líder sem sucesso na sua função, para ele um bom líder deve sim priorizar o bem-estar, a saúde e os resultados, entretanto sem negligenciar a disciplina, pois a falta de disciplina acarreta em um trabalho desleixado, sua opinião é que acobertar uma pequena falha fará com que tal atitude se espalhe entre os demais, resultando em um comprometimento no todo, mesma ideia evidenciada na técnica de persuasão da ‘autoridade’, atributo indispensável na imposição da disciplina.

Portanto, conforme Jocko e Leif versam sobre a harmonia, é destacado que: "em qualquer arena, a harmonia é essencial para um desempenho excelente. Quando há autoridade em excesso, a equipe reluta na execução, quando falta autoridade, a equipe fica sem direção." (JOCKO e LEIF, 2019)

2.4.4 Não *micromanage*

O termo micro gerência significa o estilo de gestão no qual o líder observa e controla de perto todo trabalho de seu subordinado, estilo que para Jocko tem uma conotação negativa, uma vez que desestimula a iniciativa, criatividade e os torna cada vez menos motivados a cumprir seu papel, ao contrário disso, o autor estimula o oposto, acredita que deve ajudar sua equipe a entender claramente a sua atribuição e deixá-los cuidar dos detalhes, sem abrir mão da fiscalização. Essa conduta será possível através da técnica de persuasão do ‘conexão’, uma vez que valorizando o trabalho e a capacidade do subordinado, os laços de camaradagem e carisma irão aumentar, ocasionando em um melhor resultado da equipe.

O líder deve ser um perito em dosagem. Para liderar, precisa atingir um equilíbrio entre qualidades aparentemente contraditórias, entre um extremo e outro. Essa simples informação é uma das ferramentas mais poderosas do líder. Sabendo disso, ele pode equilibrar mais facilmente essas forças opostas e atuar com máxima eficácia. (JOCKO e LEIF, 2019)

2.4.5 Boa comunicação é a chave para ser um bom líder

Neste tópico, Jocko elenca 3 ideias-chave: elogios, instruções claras e reconhecimento de falhas.

Elogiar um bom trabalho sem dúvidas é um reforço positivo que irá motivar seus resultados, ideia apresentada também no tópico da proxêmica da linguagem não verbal, uma vez que reconhecer um bom trabalho prestado irá resultar em uma aproximação saudável entre a equipe. Instruções claras está diretamente ligado a oratória, outro tópico abordado na linguagem não verbal, dessa vez se trata da cinésica, a qual trará credibilidade e respeito às ordens do líder, bem como um melhor entendimento do trabalho a ser realizado. E por fim, reconhecimento de falhas nada mais é que mostrar para a equipe que apesar da decisão final ser do líder, todos estão na mesma equipe e devem somar esforços para o melhor cumprimento do dever, ideia cuja se associa ao termo ‘consentimento e consistência’ das técnicas de persuasão, uma vez que se você deseja que a equipe trabalhe em grupo, deve também trabalhar em grupo, e reconhecer suas falhas demonstra ausência de soberba e se comunique com clareza, ocasionando assim uma maior união entre a equipe, estimulando o espírito de corpo.

Os planos devem ser simplificados para que todos reconheçam o “intuito do comandante”, o objetivo geral da missão, e compreendam sua função no desenvolvimento da operação. As ordens devem ser comunicadas de forma “simples, direta e concisa”. O teste mais eficiente para confirmar se os planos e ordens foram bem comunicados é o seguinte: confira se a equipe entendeu tudo. Os membros da equipe só executarão as ordens se as compreenderem (JOCKO e LEIF, 2019).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para a monografia em questão foi utilizada a pesquisa bibliográfica do tipo descritiva, onde buscou-se a teoria necessária em obras, artigos e manuais do Exército Brasileiro que tratam do tema liderança, além disso foram expostos exemplos voltados para o ambiente operacional militar.

Na sequência, foi realizada uma coleta de dados através de perguntas com aproximadamente 120 Cadetes da AMAN a fim de analisar a figura de seus respectivos chefes que são considerados líderes.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Questionário sobre liderança

O questionário contará com indagações aos Cadetes de todos os anos da AMAN a respeito de características que eles veem em seus chefes e comandantes que os façam se tornarem líderes, bem como a importância dessa posição de liderança ocupada.

Ainda será questionado a respeito da forma que atuariam em uma situação em que alguém possuidor de tais características necessitasse de auxílio, bem como a importância do clima de trabalho entre eles.

3.2.2 Sobreposição e avaliação das respostas

Após a coleta de dados, estes serão sobrepostos às técnicas de persuasão e maneiras positivas de utilizar a linguagem não verbal a fim de avaliar a importância de tais técnicas no desenvolvimento da liderança.

3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

O questionário disponibilizado no Google Forms foi respondido por 120 Cadetes e os dados obtidos foram tratados e compõem a parte de resultados referentes às técnicas abordadas e características coletadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de campo com 120 Cadetes da AMAN de todos anos, os quais responderam a um questionário virtual no Google Forms.

Dentre os entrevistados, 43% pertencem ao 4º ano, 15% ao 3º, 14% pertencem ao 2º ano e 24% ao 1º ano da formação acadêmica.

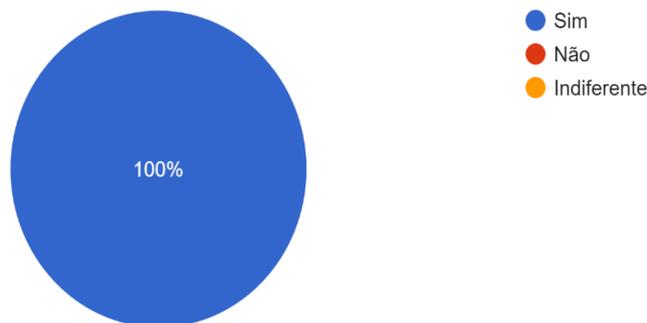
Todos militares concordaram em participar do estudo, tendo em vista que foram informados sobre tudo que iria acontecer na pesquisa, inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na participação, além disso foram dadas as garantias que poderiam sair da pesquisa a qualquer momento sem nenhum tipo de penalidade.

Para começar a analisar os dados obtidos, foi questionado sobre a importância da liderança como ferramenta para o bom cumprimento da missão, onde 100% dos entrevistados apontaram como sendo um fator importante, demonstrando a importância desse referido trabalho. (Gráfico 1)

Gráfico 1 – Liderança é fundamental?

Você acredita que a liderança no meio militar é uma ferramenta fundamental para o bom cumprimento das missões?

120 respostas



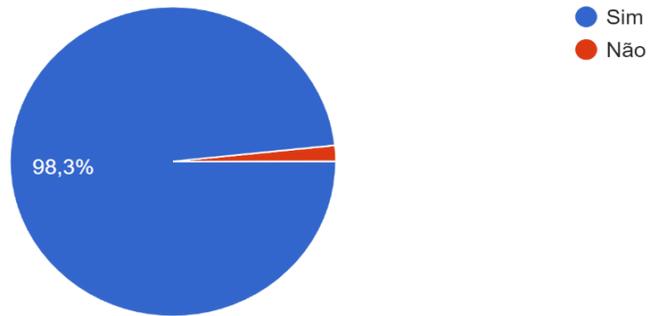
Fonte: AUTOR (2023)

Na sequência, foi solicitado que o entrevistado, tendo em vista sua experiência dentro do Exército, lembrasse da figura de algum superior hierárquico que já tenha passado em sua formação e que seja considerado um líder, após isso seria questionado algumas características do mesmo.

A primeira característica questionada foi a eloquência desse militar, onde 98,3% dos entrevistados apontaram como uma ferramenta importante para obter a liderança, uma vez que para liderar é indispensável ser compreendido. (Gráfico 2)

Gráfico 2 – Possuidor de boa eloquência?

Esse militar possui/possuía uma boa eloquência?
120 respostas

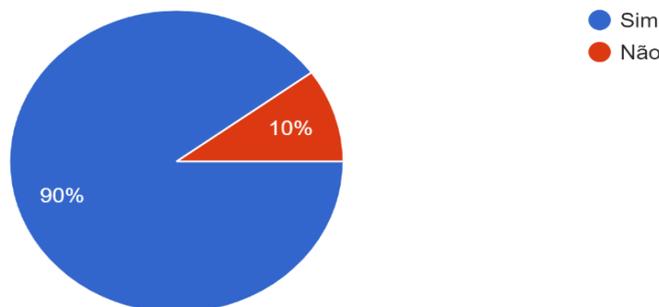


Fonte: AUTOR (2023)

Quando questionado sobre o laço de interação entre o superior e seus subordinados, 90% confirmaram a existência desse laço e 10% negaram qualquer interação entre eles, vale ressaltar que a figura em análise não é apenas comandante de fração, mas também instrutor, sendo necessário então uma certa distância entre o superior e seu subordinado. (Gráfico 3)

Gráfico 3 – Existia de um mínimo laço de interação?

Esse militar possui/possuía um mínimo laço de interação com você?
120 respostas

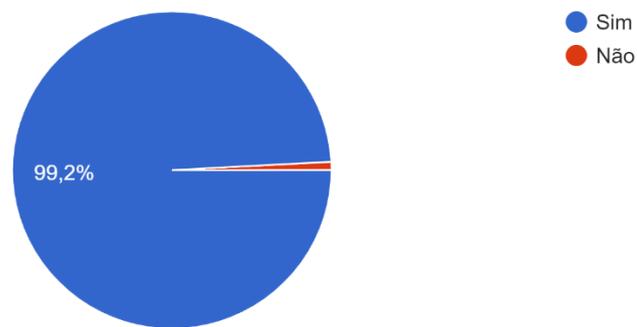


Fonte: AUTOR (2023)

Na sequência foi abordada a apresentação individual do militar, sendo fator positivo quase que unânime, com 99,2% dos entrevistados achando importante tal característica, tornando-se óbvio que a credibilidade é muito maior a quem se apresenta de forma meticulosa. (Gráfico 4)

Gráfico 4 – Existência de uma boa apresentação individual?

Esse militar possui/possuía uma boa apresentação individual?
120 respostas

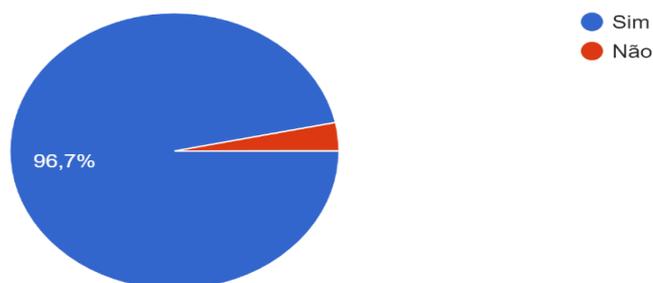


Fonte: AUTOR (2023)

A respeito da oratória, 96,7% apontaram como fator positivo no desenvolvimento da liderança, tendo em vista que sem comunicação não existe trabalho em grupo. (Gráfico 5)

Gráfico 5 – Possuidor de boa oratória?

Esse militar possui/possuía uma boa oratória?
120 respostas

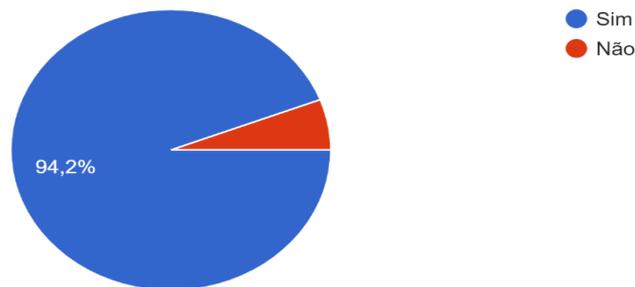


Fonte: AUTOR (2023)

Quando questionado sobre reconhecimento diante de trabalho bem prestado, 94,2% visualizavam em seu líder essas características e somente 5,8% não visualizavam, sendo este um reforço positivo muito válido. (Gráfico 6)

Gráfico 6 – Existência de reconhecimento diante de um trabalho?

Esse militar apresentava reconhecimento diante de um trabalho bem prestado?
120 respostas

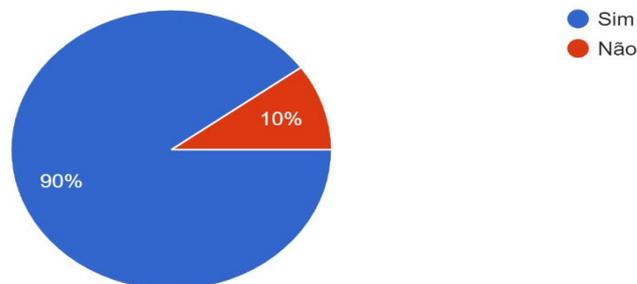


Fonte: AUTOR (2023)

Quando questionado sobre o líder fazer seus subordinados se sentirem no mesmo grupo, ou seja, uma equipe, 90% elencou ser uma característica existente e 10% negou a existência, ficando claro novamente a perspectiva do comandante de fração tendo que desempenhar também a função de instrutor. (Gráfico 7)

Gráfico 7 – Existia sentimento de pertencimento?

Esse militar fazia você sentir que estavam no mesmo grupo?
120 respostas

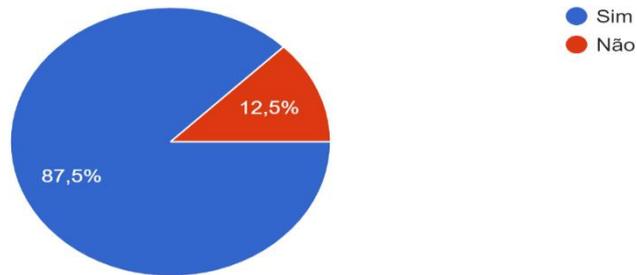


Fonte: AUTOR (2023)

A respeito de carisma. 87,5% dos entrevistados assinalaram que tal característica era presente em seu líder e 12,5% afirmaram que não, tornando-se este um fator não fundamental, mas que agrega muito a liderança. (Gráfico 8)

Gráfico 8 – Possuidor de carisma?

Esse militar possui/possuía carisma?
120 respostas

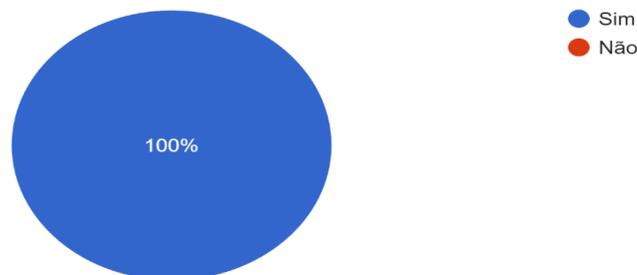


Fonte: AUTOR (2023)

Quando questionado sobre agir de acordo com aquilo que acredita, 100% dos entrevistados afirmaram que a referência de liderança seguiu esse princípio, aumentando assim, visivelmente, a credibilidade do líder. (Gráfico 9)

Gráfico 9 – Ação de acordo com o que acredita?

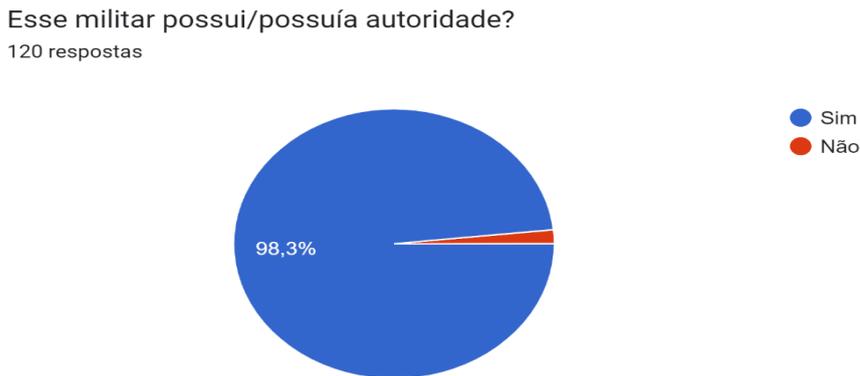
Esse militar age/agia de acordo com aquilo que acredita?
120 respostas



Fonte: AUTOR (2023)

E por fim, foi questionado sobre possuir ou não autoridade, sendo que 98,3% dos entrevistados confirmaram que seu líder tinha autoridade e apenas 1,7% negou a característica, ou seja, quando bem aplicada, a autoridade torna-se de grande valia. (Gráfico 10)

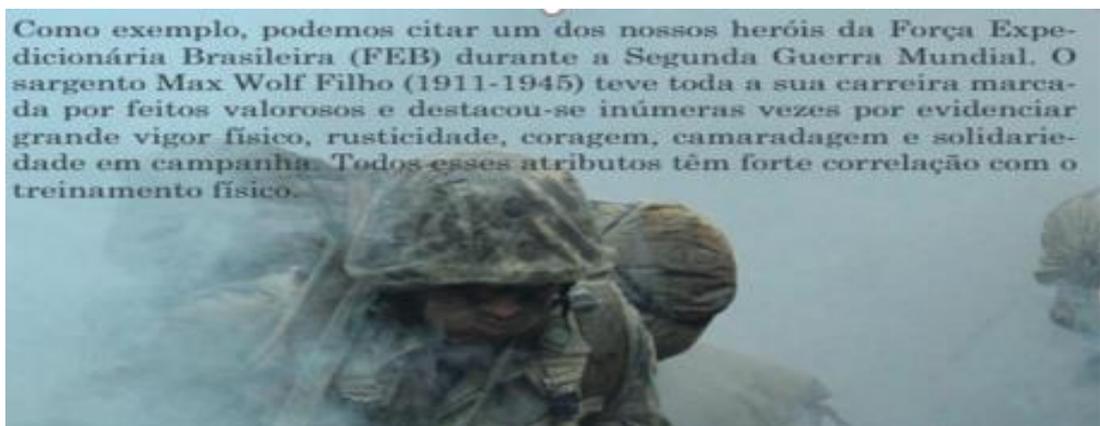
Gráfico 10 – Possuidor de autoridade?



Fonte: AUTOR (2023)

O último espaço de questionamento do formulário era dedicado a demais características que esse militar possuía que o entrevistado julga-se importante, sendo assim, destacou-se nas respostas a aptidão física como ferramenta para o desenvolvimento da liderança, fato esse plenamente justificado pela atividade fim do militar, uma vez que requer sempre que o condicionamento físico esteja em condições, de modo a possibilitar o cumprimento de sua missão e influenciar positivamente seu subordinado a também manter-se em condições de combater.

Figura 5 – A importância do treinamento físico militar no combate real



Fonte: Caderno de Liderança Militar (2022)

Figura 6 – Demais atributos considerados importantes

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Postura física |
| Meticulosidade |
| outro fator importante além dos citados acima é possuir um bom condicionamento físico |
| Pensava na tropa, incluindo-se |
| Liderava pelo Exemplo |
| aptidão física |
| vigor físico |
| Bom preparo físico |
| Excelente preparo físico |

Fonte: AUTOR (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do arcabouço conceitual apresentado, ficou evidente que a liderança é de grande valia para o bom cumprimento das missões desempenhadas pelos comandantes de frações do EB, ainda mais quando se analisa as demandas operacionais do século XXI, tendo em vista que com o apoio do subordinado, ou seja, o fato de poder contar com sua boa vontade, o êxito dos encargos do comandante é muito facilitado.

Este estudo objetivou apresentar ferramentas que guiassem o comandante das pequenas frações ao desenvolvimento da liderança, bem como os benefícios de tais ferramentas, técnicas e doutrinas as quais se comprovaram indispensáveis no exercício da liderança.

Durante o referencial teórico foi apresentada a semântica da liderança, na visão do próprio EB, e ainda, apresentado as mais relevantes doutrinas de linguagem não verbal e técnicas de persuasão, tudo isso com renomadas referências no assunto, somado a isso ainda foi apresentada a concepção a respeito do assunto na visão estrangeira, comprovando a importância do assunto, tudo isso para embasar argumentos que confirmem a eficiência da aplicação da tese do referido trabalho.

Além das correntes de liderança apresentadas, foram esclarecidos os conceitos de linguagem não verbal, bem como apresentação das técnicas de persuasão, ou seja, a paralinguagem, a proxêmica, a aparência, a cinésica, a reciprocidade, a prova social, o comprometimento e consistência, a conexão e a autoridade, resultando em uma espécie de passo a passo para quem almeja a aquisição e consolidação da liderança.

A partir dessas referências, o líder deverá ser dotado de convicção, buscar um mínimo laço de interação com seu subordinado, zelar sempre pela apresentação individual, comunicar-se bem, reconhecer trabalhos bem prestados, lutar pelo espírito de corpo de sua equipe, ser carismático sempre que possível e agir de acordo com o que prega, sem perder nunca sua autoridade, para isso, conhecer técnicas que visam esses atributos é um aspecto a ser considerado.

Após o embasamento teórico apresentado, foi realizado um estudo de campo com 120 Cadetes da AMAN, onde questionou-se aspectos que tais colaboradores consideravam presentes e imprescindíveis na figura de um líder. Vale ressaltar que todas características abordadas foram apontadas, na sua maioria, com mais de 90% de relevância durante a pesquisa, sendo que essas foram justamente as teorias e doutrinas exploradas no estudo.

Com isso, ficou comprovado que a liderança pode deixar de ser um conceito abstrato para ser algo mais pragmático, através da aquisição de alguns atributos que visem otimizar os

resultados do chefe militar por meio da coesão de sua fração no atual conceito das operações modernas, uma vez que irá possibilitar a transmissão de mensagens com eficácia, o estabelecimento de conexões e a influência no comportamento dos subordinados.

Vale ressaltar que este caminho apresentado não é o único possível para o êxito de um comandante militar, são diversos e variáveis fatores que somados chegam a algum resultado, o intuito é apenas mostrar uma possível direção a ser seguido para quem busca o aprimoramento técnico-profissional.

O referido estudo está longe de esgotar o tema proposto, existem muitos conceitos e teorias acerca do assunto liderança, o objetivo principal foi apresentar um caminho mais objetivo através de uma interdisciplinaridade com conceitos já consolidados entre os pesquisadores, oferecendo assim a ampliação do tema para novos estudos.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa, 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a Essência da Liderança. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual de Liderança C 20-10. 3.** ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2015.

Cadernos de Liderança Militar. **Departamento de Educação e Cultura do Exército** – Vol. 1, n. 1 (2022) – Rio de Janeiro: DECEX, 2022 – Semestral. 86 p.: il.; 23 cm.

PIAGET, Jean. **A psicologia da inteligência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. 355 p.

HEIDER, Fritz. **The Psychology of Interpersonal Relations**. New York: John Wiley & Sons, 1958. 281 p.

LEWIN, Kurt (1947). **Frontiers in-group dynamics I**. Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change”. Human Relations, Vol. 1, No. 1, pp. 5-41

EKMAN, P. **Basic emotions**. In T. Dalgleiish & M. Power (Orgs.), Handbook of Cognition and Emotion. Sussex: Wiley & Sons, 1999.

PIRES, Isabella Tereza Rodrigues et al. **Leitura, modelagem do comportamento verbal e análises de igualação em uma criança com paralisia cerebral**. 2021.

PATEL, Neil. Persuasão: O Que É e Como Desenvolver Seu Poder de Persuasão. **Neil Patel**, Brasil. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/persuasao/?amp>. Acesso em: 04/05/2023.

WILLINK, Jocko; BABIN, Leif. **Extreme Ownership**: How U.S. Navy SEALs Lead and Win. Nova York: St. Martin's Press, 2015. 320 p. (No Brasil: Domínio Absoluto: Como os SEALs da Marinha Americana lideram e vencem. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Sextante, 2019).

APÊNDICE A – ENTREVISTA

Olá! Sou o Cadete Zavareze e antes de mais nada queria agradecer pelo seu apoio a essa pesquisa acadêmica, serão breves perguntas a respeito de características positivas visualizadas ou não pelos senhores em seus líderes militares, para que seja então concluído um estudo sobre algumas formas para desenvolver essa liderança!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “LINGUAGEM NÃO VERBAL E TÉCNICA DE PERSUASÃO COMO FERRAMENTAS NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES DO EXÉRCITO BRASILEIRO” sob a responsabilidade do pesquisador UILLIAN ZAVAREZE LIBRELOTTO e orientação de NIKOLAS DE MELLO ILHA.

O presente estudo tem por objetivo identificar os benefícios da linguagem não verbal e técnicas de persuasão diante do subordinado para melhor cumprimento da missão.

Sua participação é de caráter voluntário e se dará como descrita:

Coleta de dados: a pesquisa terá como instrumento utilizado a coleta de dados através da aplicação de questionário por meio da plataforma virtual Google Forms para 120 cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras de 2023.

Destino dos dados coletados: o pesquisador será responsável pelos dados originais coletados da pesquisa por meio do questionário, esses permanecerão em posse do pesquisador por 3 anos e após serão excluídos. Os conhecimentos gerados através da pesquisa não serão utilizados de forma a prejudicar os cadetes participantes ou a instituição na qual se realizou a pesquisa. Os dados obtidos serão utilizados para a monografia a ser apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: um possível risco que a pesquisa pode representar para os voluntários é o desconforto, insegurança e/ou relutância em fornecer uma ou mais informação que o pesquisador solicita por meio do questionário. A fim de precaver-se dos riscos que possam advir deste estudo, é garantido ao participante o direito ao anonimato; a renunciar ao estudo a qualquer momento; a não responder a quaisquer questões que considere oportunas; e a solicitar que os dados fornecidos durante a pesquisa não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos cadetes da AMAN a percepção quanto à importância da liderança, bem como métodos para atingi-la.

Garantias e indenizações: o direito à indenização nos termos da lei é garantido às pessoas que sofram qualquer tipo de dano pessoal ou material em resultado de ferramentas ou técnicas de coleta de dados.

Os participantes têm o direito de ser informados sobre os resultados parciais e finais do estudo, podendo, a qualquer momento do estudo, entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo para esclarecer suas dúvidas; sem nenhum custo para o participante e sem participação em o estudo qualquer benefício financeiro durante o desenvolvimento do estudo ou após a conclusão do estudo; as respostas ao questionário serão realizadas em data e hora convenientes ao participante; os participantes podem se recusar a participar do estudo ou escolher abandonar o estudo a qualquer momento sem penalidade.

Para qualquer outra informação o contato do pesquisador é:

Telefone: (55) 99624-9543 ou

E-mail: uillzavareze@hotmail.com

1) Você é Cadete de qual ano?

2) Nome de Guerra e E-mail?

3) Você concorda em participar voluntariamente do presente estudo como participante? Tendo em vista que o pesquisador informou do sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na participação, além disso deu as garantias que poderá sair da pesquisa a qualquer momento sem nenhum tipo de penalidade.

4) Você acredita que a liderança no meio militar é uma ferramenta fundamental para o bom cumprimento das missões?

5) Solicito que mentalize a figura de algum superior hierárquico que já tenha passado pela sua formação e que você considere ser líder, após isso responda de acordo com características do mesmo.

a) Esse militar possui/possuía uma boa eloquência?

b) Esse militar possui/possuía um mínimo laço de interação com você?

c) Esse militar possui/possuía uma boa apresentação individual?

d) Esse militar possui/possuía uma boa oratória?

e) Esse militar apresentava reconhecimento diante de um trabalho bem prestado?

f) Esse militar faz/fazia você sentir que estavam no mesmo grupo?

g) Esse militar possui/possuía carisma?

h) Esse militar age/agia de acordo com aquilo que acredita?

i) Esse militar possui/possuía autoridade?

6) Se houver alguma outra característica nesse militar que você julgue importante, solicito que aponte: