



Cap QCO Mag Araceli Paula Naves

**O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NO CURSO DE
FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO DE SARGENTOS: A
IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO DE
LÍDERES DE PEQUENAS FRAÇÕES**

Rio de Janeiro
2019

Cap QCO Mag ARACELI PAULA NAVES

**O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NO CURSO DE
FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO DE SARGENTOS: A
IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO DE
LÍDERES DE PEQUENAS FRAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares.

Orientador: Maj Domingos Fernando Santos Batalha Góes

**Rio de Janeiro
2019**

Cap QCO Mag ARACELI PAULA NAVES

O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NO CURSO DE FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO DE SARGENTOS: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DE PEQUENAS FRAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares

Aprovado em ____/____/____.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Oswaldo Silva Félix Júnior - TC Infantaria – Presidente
Escola de Formação Complementar do Exército

Domingos Fernando Santos Batalha Góes - Maj QCO – Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NO CURSO DE FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO DE SARGENTOS: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DE PEQUENAS FRAÇÕES

Araceli Paula Naves¹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a implantação do ensino de Língua Portuguesa, a partir de 2020, no Curso de Formação e Graduação de Sargentos e sua importância para a formação dos líderes de pequenas frações, numa Força Terrestre cujos quadros devam estar em condições de cumprir suas missões constitucionais em cenários cada vez mais complexos e que exigem dos comandantes, em todos os níveis, a capacidade de compreender e integrar conceitos cada vez mais elaborados, além de serem fiéis depositários de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e tradições tão caros ao Exército Brasileiro. O ensino da Língua Portuguesa está intimamente ligado à interação, um dos fatores de Liderança que se dá através da comunicabilidade. Dessa forma, o presente estudo integrou os conceitos básicos e a bibliografia relevante e atualizada, a fim de enfatizar a importância do ensino de Língua Portuguesa nas Escolas de Formação para o desenvolvimento da competência comunicabilidade do líder de pequenas frações do Exército Brasileiro, notadamente, o Sargento.

Palavras-chave: Língua Portuguesa, Liderança, Comunicabilidade, Curso de Formação e Graduação de Sargentos.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the implementation of Portuguese Language teaching, from 2020, in the NCO Training Course and its importance for the formation of the leaders of smaller combat elements, in the Ground Force whose personnel should be able to fulfill their constitutional missions in increasingly complex scenarios that require commanders at all levels to be able to understand and integrate ever more elaborate concepts and to be reliable repositories of knowledge, skills, attitudes, values and traditions most cherish the Brazilian Army. The teaching of the Portuguese language is closely linked to interaction, one of the leadership factors that depend on communicative skills. Thus, the present study integrated the basic concepts and the relevant updated bibliography, in order to emphasize the importance of teaching Portuguese language in the Training Schools for the development of the communicability competence of the leader of smaller combat elements of the Brazilian Army, notably the NCO.

Keywords: Portuguese Language, Leadership, Communicability, NCO Training Course.

1

Capitão QCO Magistério Língua Portuguesa da Turma de 2011. Especialista em Educação Inclusiva pela UNB em 2015. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsFCEx em 2011.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. LIDERANÇA MILITAR.....	8
2.1.1. Conceito de Liderança Militar.....	8
2.1.2. Fator Interação em Liderança Militar.....	8
2.1.3. Competência Comunicabilidade em Liderança Militar.....	9
2.1.4. Liderança de Pequenas Frações.....	10
2.2. LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
2.2.1. Leitura e Compreensão	12
2.2.2. Construção dos Sentidos: a coerência.....	13
2.2.3. Objetividade na emissão de ordens.....	14
2.2.4. Interação e comunicabilidade: a oratória.....	16
3. METODOLOGIA	17
4. CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS	20

O ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA NO CURSO DE FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO DE SARGENTOS: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DE PEQUENAS FRAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

O Decreto no 9.171/2017 alterou o Regulamento da Lei de Ensino do Exército, a partir do qual a Portaria nº 504-EME, de 8 de Dezembro de 2017, emitiu as Diretrizes para a Equivalência de Estudos dos Cursos Destinados aos Sargentos e Subtenentes e a Implantação do Curso de Formação de Sargentos no Nível Superior de Tecnologia, dentre outras providências (EB20-D-01.059).

A PORTARIA Nº 277-DECEX, de 13 de Dezembro de 2017, aprovou as Instruções Reguladoras para a Execução e a Equivalência de Nível de Educação dos Cursos destinados aos Sargentos e Subtenentes (EB60-IR57.010) e determinou que, na elaboração do novo currículo deveria ser considerada a inclusão de disciplinas acadêmicas, notadamente, a disciplina de Língua Portuguesa, um dos objetos desse estudo.

O parágrafo 5º, da Seção IV (Das Diretrizes Curriculares Específicas do Exército para os CFS Tecnólogos), do Capítulo II, da Portaria 504-EME, intitulado “Dos Cursos de Formação de Sargentos”, determinou que, na elaboração do novo currículo deveria ser considerada a inclusão da Língua Portuguesa.

Dessa forma, o ensino de Língua Portuguesa ganhou o merecido lugar na formação do líder de pequenas frações, uma vez que o domínio da língua materna é de suma importância não só na aquisição de conhecimentos técnicos quanto na elaboração e transmissão de mensagens aos interlocutores no processo interacional do processo comunicativo.

O Manual de Campanha Liderança Militar (C 20-10) apresenta a Interação como conceito básico do fenômeno Liderança, que é o processo pelo qual ocorrem as interações entre os grupos e que está intimamente ligada à competência Comunicabilidade, também objeto desse estudo.

“Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar não precisa ser necessariamente um excelente orador, porém deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal. Ao considerar a interação como um dos fatores da liderança, a comunicabilidade torna-se uma competência de grande importância, pois é por meio dela que o líder interagirá com seus liderados.” (BRASIL, 2011).

Nesse contexto, a importância do Ensino de Língua Portuguesa vai além da mera aplicação de conceitos gramaticais, que já são pré-requisitos de ingresso nas escolas de formação e graduação de sargentos.

Comunicar envolve exposição, destreza para administrar um volume muito grande de informação. É preciso saber que quando se tem a noção do que busca a instituição, daquilo que ela tem por propósito, melhor atuarão aqueles que são liderados. Nesse sentido, é necessário que dois fatores sejam desenvolvidos: a fala assertiva, que permita expressar claramente a forma como se pensa e o que se busca do outro e a escuta ativa, que é ouvir atentamente para discernir a melhor forma de abordar o assunto com os subordinados. Há, também, outras habilidades que estão intrinsecamente ligadas à comunicação, como a solução de problemas, a interação e a capacidade de argumentação.

Sendo assim, as competências linguísticas de interpretação, coerência, reflexão, objetividade e comunicabilidade são necessárias à interação entre líder e subordinados.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a implantação do ensino de Língua Portuguesa, a partir de 2020, no Curso de Formação e Graduação de Sargentos e sua importância para a formação dos líderes de pequenas frações, numa Força Terrestre cujos quadros devam estar em condições de cumprir suas missões constitucionais em cenários cada vez mais complexos e que exigem dos comandantes, em todos os níveis (inclusive, de pequenas frações), a capacidade de compreender e integrar conceitos cada vez mais elaborados, além de serem fiéis depositários de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e tradições tão caros ao Exército Brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA MILITAR

2.1.1. Conceito de Liderança Militar

Segundo o Manual de Campanha Liderança Militar (C 20-10), a ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças. A liderança militar é a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão.

“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).

Como nos diz Coutinho (1997),

“Liderança militar é o processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, aplica sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los e obter deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no seu desenvolvimento.” (p. 123).

2.1.2. Fator Interação em Liderança Militar

Há os quatro fatores de Liderança militar: o líder, os liderados, a interação entre líder e liderados, a situação.

Dentre esses, torna-se objeto de estudo neste trabalho a interação que consiste no processo pelo qual se dá a comunicação entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles.

O General de Exército Paulo César de Castro enfatiza que comandantes autênticos reconhecem esse fenômeno e rompem eventuais barreiras que poderiam impedi-los de estabelecer sólidos vínculos afetivos com sua tropa (p.3).

Dessa forma, a importância da semântica das palavras e o efeito que estas produzem nos liderados deve ser uma preocupação pois

“os líderes que conhecem a linguagem se mantêm atentos em relação a ela. Eles sabem o poder das palavras. As palavras que escolhemos constituem metáforas de conceitos que definem atitudes e comportamentos, estruturas e sistemas. Nossas palavras evocam imagens do que esperamos criar e do tipo de comportamento que esperamos das pessoas.” (KOUSES & POSNER, 2003, p.106).

2.1.3. Competência Comunicabilidade em Liderança Militar

Segundo o C20-10, a **Comunicabilidade** é a competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível. Sem a comunicação entre o líder e os liderados não haverá interação entre eles e, em consequência, não haverá liderança.

O líder deve esforçar-se para que suas ordens estejam intrinsecamente alicerçadas na confiança, pois

“Os soldados devem acreditar em seu comandante, devem estar certos de sua capacidade, devem considerá-lo superior a eles, porque é das decisões dele que dependem suas vidas.” (ALBERONI, 2004, p.51)

Além do mais,

“Naturalmente, os subordinados possuem expectativas em relação ao seu comandante. Esperam, por exemplo, que o chefe militar exerça com seriedade e responsabilidade suas funções. Esperam que tenha conhecimento profissional suficiente para dar direções seguras ao grupo que comanda, que atue com justiça e transparência.

Tal postura requer interesse em conhecer as particularidades dos subordinados, suas necessidades, dificuldades e aspirações. Significa levar em consideração esses aspectos nas decisões de comando, tentando conciliar as características dos subordinados às necessidades do serviço e objetivando cumprir a missão da melhor maneira possível.” (BRASIL, 2011)

Num cenário cada vez mais complexo no espectro dos conflitos, é necessário que se tenha em mente, conforme nos diz o Coronel Mário Hecksher Neto, que

“nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas. Entretanto, nas crises e principalmente no combate, quando está presente o risco de vida e os soldados sofrem penúrias de todo tipo, os indivíduos só obedecem as ordens se confiarem em seus comandantes. Portanto, quando a hierarquia e a disciplinas estão inseridas em um quadro onde os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com seus subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e extremas dificuldades, raramente ocorrem casos de desobediência. (in BOUCHACOURT, reimpressão, 2010).

2.1.4. Liderança de Pequenas Frações

Todo militar deve estar apto a enfrentar o seu maior desafio profissional. Hoje, o amplo espectro dos conflitos têm demonstrado a necessidade da condução de operações descentralizadas, nas quais as ordens nem sempre chegam em tempo útil. Dessa forma, independentemente do escalão, é necessário compreender que

“O líder é antes de tudo, o guardião da meta, aquele que lembra e indica a cada um por onde deve ir e cuida que a rota seja mantida. Ele deve transmitir a todos os níveis da organização o sentido da missão, o significado da tarefa e o sentido do dever. E, para fazê-lo, deve acreditar nisso profundamente.” (ALBERONI, 2004, p. 22).

Os líderes nas pequenas frações serão o cabo, o sargento (destinatário deste estudo), o tenente e o capitão, os quais precisam estar cientes de sua vital importância para o cumprimento das missões dos escalões superiores, pois como ressalta o Cel Mário **Hecksher** Neto (1996, p. 42), lideranças não se improvisam. Desde os bancos escolares, nas escolas de oficiais e sargentos, torna-se necessária a execução de uma ação sistemática para obter-se o êxito, pois haverá momentos em que o comandante de subunidade, quando julgar mais adequado, poderá exercer essa forma de liderança por intermédio dos comandantes de pelotões ou seções, bem como esses podem exercê-la por intermédio dos comandantes de grupo e outros, deixando que cada militar tenha a oportunidade de ser investido da responsabilidade adequada ao seu escalão.

É imprescindível, portanto, que o aluno do Curso de Formação e Graduação de Sargentos tenha noções básicas de liderança e que esta seja uma real preocupação de seus instrutores e monitores e

“salienta-se mais ainda a necessidade de não deixar que os jovens tenentes e os graduados dos primeiros postos saiam das escolas ou cursos de formação despreparados para a missão relevante de chefiar pessoas humanas que lhes ficarão subordinadas por força regulamentar.” (PASSARINHO, 1987, p. 23).

O papel do líder é motivar e inspirar as pessoas à ação. O líder deve ser proativo e se o efeito final desejado não sai como o previsto é porque o líder não soube liderar.

2.2. LÍNGUA PORTUGUESA

O ensino da Língua Portuguesa no Curso de Formação e Graduação de Sargentos tem a finalidade de aprimorar os conhecimentos que os alunos já adquiriram no Ensino Médio de forma a capacitá-los a cumprirem as missões de líderes de pequenas frações. A instituição Exército Brasileiro deve focar a educação no adestramento de novas gerações de líderes que pensem, reflitam, tenham capacidade de síntese e de emissão de ordens claras, concisas e precisas. Sabemos que, conforme Antunes (2003, p. 119), “a integração da pessoa em seu grupo social passa pela linguística, passa pelo exercício da ‘voz’, que deve ser promovida, estimulada e encorajada.”

Para que entendamos a importância do ensino de Língua Portuguesa no Curso de Formação e Graduação de Sargentos, em especial, bem como nos demais estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro, e sua relação com a Liderança Militar, é preciso que se retomem algumas questões básicas como sujeito, língua, texto e construção do sentido.

Quando tomamos a concepção de língua como representação do pensamento, e neste estudo é a que nos interessa, temos o sujeito psicológico, dono de suas ações e vontades. É o sujeito que deseja que a representação mental criada por ele seja captada pelo interlocutor tal como foi formulada. Porém, como esse sujeito se constrói em sociedade, ele adquire a habilidade de interagir.

A língua é o instrumento que se encontra à disposição dos indivíduos. O sujeito da enunciação é o responsável pelo sentido. Compreender o enunciado constitui um

evento mental. À concepção da língua como lugar de interação, corresponde o sujeito psicossocial, sem o qual a comunicação não poderia existir.

O texto e a construção do sentido, dentro da concepção interacional da língua, e de interesse para a construção do líder de pequenas frações, é o próprio lugar da interação e os interlocutores são sujeitos ativos que nele se constroem e são construídos.

Dessa forma, o sentido de um texto ou da emissão de uma ordem é uma atividade complexa de produção de sentidos, que se realiza com base em elementos linguísticos presentes na superfície e na organização textual, mas que requer a mobilização de um vasto conjunto de saberes enciclopédicos e de sua reconstrução no interior do evento comunicativo, que está atrelada à proficiência profissional que

“indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição *sine qua non* para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades.” (BRASIL, 2011)

O ensino de Língua Portuguesa aos alunos do Curso de Formação e Graduação de Sargentos trata-se de uma ferramenta que habilitará o formando a viabilizar o projeto de dizer recorrendo a uma série de estratégias de organização textual de forma a orientar o interlocutor, por meio de sinalizações textuais a construir o sentido do texto, dentro dos limites possíveis de leitura e a mobilizar o contexto relevante para a construção do sentido da mensagem e sua interpretação.

2.2.1. Leitura e Compreensão

Toda ordem, para que seja bem executada, deve ser antes de tudo compreendida. Na concepção interacional da língua, segundo Koch (2003), os sujeitos agem dialogicamente na construção dos sentidos do texto, que requer um vasto conjunto de saberes no interior do evento comunicativo.

No livro “A Defesa da Clareira Mutirum”, uma paráfrase do clássico da Infantaria mundial *The Defense of Duffer’s Drift*, escrito pelo General Britânico Ernest D. Swinton, percebem-se claramente os processos mentais desencadeados, no enredo do livro, para que a missão fosse cumprida e a sucessão de lições aprendidas a cada sonho que culminaram na salvaguarda do pelotão e da subunidade do personagem principal. De posse da situação geral, particular e do mapa, o líder da fração precisou construir o sentido do texto, selecionando fatos relevantes, antecipando situações que não seriam ideais à sua fração (o que no livro se dá em *flashes* durante o sono que antecede a missão), inferindo conhecimentos prévios (conhecimento técnico-profissional) e aplicando-os na verificação do estado final desejado.

Quando se analisa o enredo, nota-se que missão fictícia só foi cumprida com êxito devido à competência leitora do protagonista. O líder de pequenas frações, deverá antes de transmitir a ordem aos seus liderados, atuar como construtor do sentido, utilizando-se de estratégias intimamente ligadas ao seu conhecimento técnico-profissional e ao domínio da Língua Portuguesa, como a seleção, a antecipação, a inferência e a verificação, associando-as ao seu conhecimento linguístico, enciclopédico e interacional.

Em *A Arte da Liderança* (1989), o Capitão de Mar e Guerra da Marinha Britânica S.W Roskill dedica um capítulo inteiro sobre a necessidade da leitura intitulado “O Comando e o Domínio da Linguagem”. Nesse capítulo, ele cita J.H.Hexter que diz que “a imbecilidade ao pensar acaba, mais cedo ou mais tarde, em incompetência na ação.” (p.87). Essa fala expressa a importância da leitura no aperfeiçoamento do líder na busca de uma liderança eficiente, visando ao perfeito cumprimento das missões.

2.2.2. Construção dos Sentidos: a coerência

A coerência está intimamente ligada ao sentido do texto. É ela quem faz com que o texto faça sentido para o usuário ou para o ouvinte, conectada à inteligibilidade e à comunicabilidade, estabelecendo-se um entendimento global entre seus elementos.

Quando falamos em liderança,

“o líder e todo o grupo dirigente deve ser extremamente rigoroso na linguagem que usa, e exigir de todos o mesmo rigor. É o modo de impor a si mesmo uma ética,

uma disciplina mental e espiritual e transmiti-la, por exemplo, à organização inteira.” (ALBERONI, 2004, p. 82).

Ser coerente vai muito além da mera escolha de palavras. É necessário que a mensagem possua consistência e relevância, pois como diz o Postulado Cooperativo de Grice, a cooperação é o que rege a comunicação humana. Quando dois ou mais interlocutores interagem, eles se esforçam para se fazerem compreender

“Ter uma voz e dar voz às suas crenças mais profundas exige competência. As palavras sozinhas não fazem a credibilidade de um líder. Ter mensagem clara e autêntica é o primeiro passo necessário. No entanto, a capacidade de entregar de maneira consistente a mensagem e de agir de acordo com ela exige um nível elevado de habilidade.” (KOUSES & POSNER, 2003,p. 79).

2.2.3. A objetividade na emissão de mensagens

Na concepção de língua como código, ou seja, instrumento de comunicação, a mensagem é vista como o produto da decodificação pelo ouvinte/leitor, associada às intenções psicológicas do emissor. Ora, no meio militar, para que o líder veja suas intenções transformadas em ações efetivas, segundo Coutinho (1997), “suas ordens têm que ser claras, precisas e impregnadas de convicção.”

Esse pensamento é corroborado pelo General George S. Patton Jr, do Exército dos Estados Unidos, quando diz que “dar ordens vale cerca de 10%, os outros 90% restantes em assegurar a execução apropriada e vigorosa da ordem.” (COHEN, 2002, p.38), ou seja, garantir que foi entendida.

Em uma passagem do livro A Arte da Liderança, Roskill (1989) fala da grande capacidade do Marechal de Campo Bernard Law Montgomery, Comandante de Exército Britânico, em explicar suas intenções de tal modo que os subordinados podiam compreender prontamente o que ele tinha em mente e qual deveriam ser suas participações na execução das ordens. Sobre essa capacidade comunicativa de Montgomery, um oficial que servia no Oitavo Exército, 1943, escreveu que as ordens “eram tão magistras, tão simples e claras que parecia que nada podia sair mal”. (p.89).

É justamente essa capacidade que se procura num líder: a clareza no escrever e no falar.

Segundo Koch (2008), na produção texto (mensagem), a coesão ao nível dos constituintes linguísticos, a coerência ao nível semântico e cognitivo e o sistema de pressuposições e implicações no nível pragmático é que farão o sentido no plano das ações e intenções. (p.37).

No contexto comunicativo, o conhecimento linguístico compreende o conhecimento gramatical e lexical, responsável pela articulação do sentido. O conhecimento enciclopédico ou de mundo é aquele que se encontra armazenado na memória de cada indivíduo. O conhecimento interacional é o conhecimento sobre as ações verbais.

Esta “inter-ação” através da linguagem engloba os objetivos ou propósitos que um falante (conhecimento ilocucionar), em dada situação, pretende atingir (aquilo que se quer atingir a partir de uma ordem, por exemplo). O domínio das estratégias de interação dizem respeito também aos saberes peculiares ao meio social, como a preservação das faces, a representação positiva do self, polidez, negociação, entre outras (Koch, 2008).

A interação e a comunicabilidade de um líder estão na sua capacidade transmitir claramente suas ordens de forma a serem prontamente cumpridas, compreendendo sempre que

“A *persuasão* é a argumentação racional exercida pela informação, pela avaliação e comparação de tarefas, pela antecipação dos resultados e pela lembrança das vantagens que representam e do significado do êxito do empreendimento. Gera a convicção. Liderar é convencer.” (COUTINHO, 1997, p. 167-68)

Gaston Courtois, em *A Arte de Ser Chefe* (2012), diz que

“Comandar não é dobrar vontades, muito menos quebrá-las, mas conquistá-las para levá-las a aderir aos atos que se impõem para a realização da missão confiada. O verdadeiro chefe não procura dar ordens para comandar, mas se esforça para fazer nascer entre os subordinados o desejo de uma colaboração voluntária.” (COURTOIS, 2012, p. 99)

A persuasão é uma ferramenta que pode ser usada de muitas maneiras. Ela tem a ver com argumentação, com a parte racional da comunicabilidade.

2.2.4. Interação e comunicabilidade: a oratória

A linguagem é uma forma de atividade que possui, além da motivação, um conjunto de operações que são próprios do sistema linguístico.

Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é a de encontrar a medida certa para a utilização dos recursos de persuasão que possui.

“Todos os líderes devem saber como parafrasear, resumir, expressar sentimentos, revelar informações sobre si mesmos, admitir erros, reagir de modo não defensivo, pedir esclarecimentos, solicitar diferentes pontos de vista e assim por diante. (KOUSES & POSNER, 2003,p. 175)

É necessário competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Os principais instrumentos de persuasão são, segundo o C 20-10: 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.

Oratória é a arte de falar bem em público, de forma eloquente, com características específicas, técnicas e regras que podem ser aprendidas; e uma vertente subjetiva, como a personalidade ou carisma.

Um bom líder deverá ser capaz de falar com desenvoltura perante seus subordinados emitindo suas ideias com argumentos convincentes de forma a levá-los ao cumprimento da missão.

“A ordem deve revelar a convicção e a firmeza do comandante, a vontade de vê-la cumprida e a certeza de seu êxito. Nada bombástico nem emotivo, mas atitude racional que evidencie que a ordem não é fruto de uma improvisação e que tem uma compreensível e lógica razão, normalmente implícita ou explícita de cada comandado.” COUTINHO, 1997, p. 80)

Além do mais, é necessário que atrelada à ordem esteja o seu motivo, resguardados os devidos escalões, pois conforme Lebaud (2013),

“O chefe esforça-se por obter o acatamento dos subordinados. Há sempre interesse nessa conquista. (...) O Bom educador não deixará de dizer o porquê sempre que disser deveis.” (p.123)

Quando se pensa na Teoria dos Atos da Fala, de John Austin, que postulou que a língua é uma forma de ação dotada de intencionalidade, ou seja, que “todo dizer é um fazer” e na Teoria da Atividade Verbal, com base nas teorias de Leontev, Luria e Vigostsky, que diz que a linguagem é uma atividade social realizada com vista à realização de determinadas finalidades e que o texto nada mais é que o componente enunciado verbalmente de um ato de comunicação pertinente a um jogo de atuação comunicativa, compreende-se que para que haja compreensão da intenção da fala é necessário que haja a interação dentro do contexto sociolinguístico, elemento indispensável para a compreensão do intercâmbio verbal.

Comunicação, portanto, não é o que se fala, mas o que é compreendido pelo interlocutor. A assertividade mostra exatamente a intenção da pessoa. O líder precisa ter a habilidade de transmitir mensagens claras, objetivas e coerentes ao definir regras e procedimentos. Comunicação constrói percepção, é um comportamento aprendido, é uma competência que resulta de três situações: o conhecimento, a habilidade e a atitude.

3. METODOLOGIA

De início, foi realizada uma revisão teórica do assunto, através de consulta bibliográfica de manuais, livros sobre liderança e do ensino de Língua Portuguesa, não tendo sido necessária a realização de pesquisa de campo e análise de dados estatísticos. O estudo bibliográfico foi feito a partir da leitura de material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa a fim de delinear e definir os termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise.

A revisão de literatura foi realizada através de artigos científicos, literatura militar brasileira; manuais de Campanha do Exército Brasileiro; livros e monografias da Biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro sobre liderança; bibliografia específica de Língua Portuguesa, além de revistas de assuntos militares de notório saber.

Como implementação da pesquisa, foi utilizada a localização de dados eletrônicos, por meio de sites de busca na internet com os seguintes termos descritores: liderança militar, liderança de pequenas frações, interação, comunicabilidade, Língua

Portuguesa, tanto em sítios em português quanto em inglês.

4. CONCLUSÃO

Do exposto, conclui-se ser de suma importância o ensino de Língua Portuguesa aos alunos dos Cursos de Formação e Graduação de Sargentos nos Estabelecimentos de Ensino como a Escola de Sargentos das Armas (ESA), Escola de Sargentos de Logística (EsLog) e Centro de Instrução de Aviação do Exército(CIAvEx), pois agrega conhecimentos acadêmicos à formação técnica militar.

O militar do século XXI precisa estar habilitado a resolver problemas e a administrar uma ampla gama de informações em ambientes cada vez mais complexos, nos quais, muitas vezes, a decisão estará nas mãos do líder das pequenas frações, como pode ser observado nos eventos recentes. O líder deve ser um facilitador que diz o que precisa acontecer e deixa que sua equipe resolva, compartilhando o processo decisório. O líder bom é aquele que faz com que sua equipe funcione mesmo sem sua presença, pois sabe transmitir suas ordens com clareza, ensinando seus subordinados a pensar em vez de impor a sua decisão. O bom líder influencia e inspira seus liderados.

O ensino da Língua Portuguesa aos alunos do CFGS perpassa a mera revisão gramatical de conteúdos gramaticais aprendidos do Ensino Médio e requisitos do concurso de admissão. O foco do ensino da Língua Portuguesa está na construção de comunicadores inteligentes, capazes de elencar o que querem falar e abordarem da melhor forma que atenda a sua intenção e a interpretação de seus militares. É a liderança além do papel formal do líder, com a habilidade de mobilizar pessoas e recurso para a obtenção do efeito final desejado.

Em o Monge e o Executivo, uma História sobre a Essência da Liderança, de James Hunter, o autor mostra a importância de se construir uma relação que seja de autoridade, mas não de poder. Essa relação só é conseguida quando o liderado reconhece a competência de seu líder em administrar uma situação.

Os comandantes de pequenos escalões têm, hoje, a autonomia de executar suas missões com uma supervisão mais indireta e menos intensa daquela com que comandaram seus predecessores.

O General Earle G. Wheeler, no artigo *The Quality Soldier*, já dizia em 1963, que era “preciso dar oportunidade aos líderes, em todos os níveis, para que desenvolvessem a

iniciativa, aprendessem o significado de qualidade, empregassem seus próprios métodos e técnicas para aumentar a eficácia no combate.”

No artigo Um Novo Paradigma na Formação de Líderes, o Tenente-Coronel Dean A. Nowowijski, do Exército dos Estados Unidos, 1994, disse que “a educação institucional deve focar qualidades de pensamento superior que exigem síntese e integração, inovação, intuição e vontade, gerenciamento de informação e visão mundial. Neste sentido, os rudimentos de educação clássica têm grande mérito: arte, língua e cultura.” Dessa forma, é grande o desafio de adestrar novas gerações de líderes a pensar.

No contexto nacional, o Coronel Mário Hecksher Neto, no trabalho intitulado Estruturação da Liderança Militar, 1996, dedica um capítulo sobre a Importância do Domínio da Linguagem, no qual destaca que “é muito difícil liderar sem saber falar e redigir com correção, isso faz parte da competência profissional. Há para isso que se estudar o idioma pátrio.”

Conclui-se, dessa forma, que o ensino da Língua Portuguesa marcará um novo paradigma na formação dos sargentos enquanto líderes de pequenas frações, que poderão, através de ferramentas linguísticas de argumentação, coerência, interpretação e construção de sentidos, desenvolver a liderança que se espera num mundo em transformação, no qual além de executores perfeitos das ordens emanadas do Comando, devem também atuar como resolvidores de problemas e partícipes de decisões no amplo espectro dos conflitos.

REFERÊNCIAS

- ALBERONI, Francesco. **A Arte de Comandar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.
- ANTUNES, Irandé. **Aula de português: Encontro e Interação**. São Paulo: Parábola Editorial, 2003.
- BOUCHACOURT. **Ensaio sobre a Psicologia da Infantaria**. Tradução de Iracílio Ivo de Figueiredo Pessoa. Resende: AMAN, 2010, reimpressão.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 20-10. **Liderança Militar**. Brasília, DF, 2011.
- CASTRO, Paulo César de. Liderança Militar – Conquista de Corações e de Mentes, **Military Review**, Fort Leavenworth, t 69, nº 4, p. 3-8, Maio- Agosto, 2014.
- COHEN, Willian A. **Lições de Liderança em Tempos de Guerra**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- COURTOIS. Gaston. **A Arte de Ser Chefe**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.
- COUTINHO, Sérgio Augusto de A. **Exercício do Comando: A Chefia e a Liderança Militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.
- GOES, Alessandro da Silva et al. **Liderança Direta dos Sargentos nas Pequenas Frações: O Exemplo do Sargento Max Wolf Filho na Campanha da Força Expedicionária Brasileira**, O Adjunto, Cruz Alta, Vol. 2, nº 1, p. 79-84, Novembro, Cruz Alta: EASA, 2014.
- KYRILLOS, Leny, SARDENBERG, Carlos Alberto. **Comunicação e Liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.
- KOCH, Ingidore G. Villaça. **Desvendando os Segredos do Texto**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- KOCH, Ingidore G. Villaça, ELIAS, Vanda Maria. **Ler e Compreender os Sentidos do Texto**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- KOCH, Ingidore G. Villaça, TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **A Coerência Textual**. 17 ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- KOUSES, James M., POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elviesier, 2003.
- LEBAUD, Pierre charles Émille. **Comandar**. 2 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2013.
- MACHADO, Mário Luís Rossi. **O Líder Militar do Século XXI: suas capacitações para os primeiros decênios**. Rio de Janeiro: ECEME, 2002.
- NETO, Mário Hecksher; GUIMARÃES, Aristides; GOMES, Cláudio Roberto. Estruturação da Liderança Militar, **Military Review**, Fort Leavenworth, volume LXXVI, nº 3, p. 3-8, Setembro-Dezembro, 1996.
- NOWOWIEJSKI, Dean A. Um Novo Paradigma na Formação de Líderes, **Military Review**, Fort Leavenworth, volume LXXVI, nº 3, p. 16-17, Setembro-Dezembro, 1996.
- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.
- LAKATOS, Eva, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7 ed.

São Paulo: Atlas, 2014.

RIBEIRO, Willamar Martins et al. **Liderança do Sargentos nas Pequenas Frações**, O Adjunto, Cruz Alta, Vol. 2, nº 1, p. 91-102, Novembro, Cruz Alta: EASA, 2014.

ROSKILL, S.W. **A Arte da Liderança**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1989.

WHEELER, Earle G. The Quality Soldier. **Army Information Digest**. p. 4-5, Julho, 1963.