

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

Lucas Lima da Silva

**AS CARACTERÍSTICAS DE PERSUASÃO NECESSÁRIAS PARA O
COMANDANTE DE PELOTÃO, NO PELOTÃO DE FUZILEIROS**

Resende

2019

Lucas Lima da Silva

**AS CARACTERÍSTICAS DE PERSUASÃO NECESSÁRIAS PARA O
COMANDANTE DE PELOTÃO, NO PELOTÃO DE FUZILEIROS**

Projeto de pesquisa apresentado 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: Diego Rodrigo Lima Vieira

Resende
2019

Lucas Lima Da Silva

**AS CARACTERÍSTICAS DE PERSUASÃO NECESSÁRIAS PARA O
COMANDANTE DE PELOTÃO, NO PELOTÃO DE FUZILEIROS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Ten Inf Diego Rodrigo Lima Vieira.

COMISSÃO AVALIADORA

Diego Rodrigo Lima Vieira – Ten Inf – Orientador

Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque – Ten Inf – Avaliador

Lívia Maria Zahra Barud Torres – Ten QCO – Avaliador

**Resende
2019**

Dedico este trabalho a todos aqueles que estiveram ao meu lado durante toda essa caminhada, em especial aos meus pais, irmãos, familiares, amigos, instrutores e os monitores envolvidos na formação, mesmo os que atuaram de forma indireta, pois cada um dentro da sua função teve um papel de extrema importância para melhorar a minha formação e me ajudar a crescer como pessoa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me ter permitido ingressar na AMAN e por me dar força, saúde e mostra os caminhos para que pudesse vencer as dificuldades aqui encontradas. Também por me dar exemplos excepcionais, pois meus pais e irmãos mais velhos serviram para que eu pudesse me espelhar, além do incentivo e apoio incondicional proporcionado durante os cinco anos e que tornaram tudo possível, foram os pilares para eu estar onde estou. Aos professores, oficiais e praças, dentre os quais destaco os comandantes de pelotão, pois esses militares que me ensinaram e ajudaram na formação da AMAN de maneira direta para o crescimento e pelos valores transmitidos, ao meu orientador, por todo o apoio, conhecimento e por me direcionar no rumo certo. Aos amigos mais próximos que estiveram comigo em todos os momentos e buscaram sempre me manter motivado e ajudando todos os dias, tornando até os obstáculos mais difíceis suportáveis e que sem os quais não teria alcançado os objetivos almejados.

RESUMO

AS CARACTERÍSTICAS DE PERSUASÃO NECESSÁRIAS PARA O COMANDANTE DE PELOTÃO, NO PELOTÃO DE FUZILEIROS.

AUTOR: Lucas Lima da Silva
ORIENTADOR: Diego Rodrigo Lima Vieira.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo explicar como os avanços nos estudos mostram a necessidade de um líder adquirir meios para liderar nos dias atuais de alta volatilidade e com comandados mais preparados, nesse aspecto o papel da persuasão com suas características terão papel fundamental para o comando do oficial na tropa durante a condução de seu pelotão e como poderá colaborar nas diversas missões do Exército. Para a realização deste trabalho seguimos o método indutivo, abordando os manuais, cadernos de instrução e exemplos específicos do assunto para retirar as conclusões gerais do tema. Os dados foram buscados, principalmente, de análise documental, pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa com cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. Abordamos as principais características persuasivas do comandante e os tipos de liderança que podem ser encaixadas no Exército Brasileiro e nas Forças Armadas, para trabalhar com os subordinados visando o melhor cumprimento das missões e facilitar o emprego nos momentos de normalidade e de crise. Fizemos um paralelo com algumas literaturas consagradas pela instituição e as abordadas na AMAN e como podem ser desenvolvidas depois de formado, mostrando a melhor forma de sanar os pontos negativos gerados quando não se trabalha para aprimorar os atributos persuasivos. Desta forma, chegamos à conclusão de que a Liderança é trabalhada corretamente na AMAN, porém precisa ser aprimorada para tornar o oficial recém formado capaz de persuadir seus liderados, bem como transmitir e ensinar os atributos necessários para persuasão em tempos de paz, para que em uma situação de guerra possa ser empregado com eficiência, pois no combate o trabalho de comando, por parte do condutor da fração, é fundamental e pode decidir uma batalha. O conhecimento deste assunto deve ser fonte de pesquisas e estudos para os militares do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Persuasão. Liderança. Aperfeiçoamento

ABSTRACT

THE CHARACTERISTICS NECESSARY FOR THE SQUAD COMMANDER, IN MARINE SQUAD.

AUTOR: Lucas Lima da Silva
ORIENTADOR: Diego Rodrigo Lima Vieira.

The present Course Conclusion Paper has objective to explain how advances in studies show the need for a leader to acquire the way to lead in the present days of high volatility and with more trained commanded, in this aspect the role of persuasion with its characteristics will gave a fundamental role for the command of the officer in the troop during the conduct of your platoon and how you can collaborate in the various missions of the Army. For the accomplishment of this work we follow the inductive method, approaching the manuals, instruction books and specific examples of the theme to remove the general conclusions of the theme. The data were searched mainly for documentary analysis, bibliographical research and a research with cadets of the Military Academy of Agulhas Negras. We address the principal persuasive characteristics of the commander and the types of leadership that can be embedded in the Brazilian Army and the Armed Forces to work with subordinates to better accomplish missions and facilitate employment in times of normalcy and crisis. We have made a parallel with some of the literatures consecrated by the institution and those covered in AMAN and how they can be developed after graduation, showing the best way to remedy the negative points generated when not working to improve the persuasive attributes. In this way, we come to the conclusion that Leadership is properly worked out in AMAN, but needs to be improved to make the newly formed officer able to persuade his leadership, as well as transmit and teach the attributes necessary for persuasion in times of peace, so that in a war situation can be used efficiently, because in fighting the command work by the driver of the fraction, it is fundamental and can decide a battle. Knowledge of this subject should be the source of research and studies for the Brazilian Army military.

Key words: Persuasion. Leadership. Improvement

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qual o traço de liderança é o mais importante?.....24

Gráfico 2 – Qual o tipo de liderança é o mais eficaz?.....25

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	REVISÃO DA LITERATURA E ANTECEDENTES DO PROBLEMA.....	12
2.2	PERSUASÃO	12
2.2.1	CARACTERÍSTICAS PERSUASIVAS	12
2.2.2	A PERSUASÃO COMO UMA CHAVE PARA A LIDERANÇA	14
2.3	O COMANDANTE DO PELOTÃO DE FUZILEIROS.....	15
2.3.1	A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O COMANDANTE DE PELOTÃO	15
2.3.2	A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROCESSO PERSUASIVO	16
2.3.3	TIPOS DE LIDERANÇA	16
2.4	PELOTÃO DE FUZILEIROS	17
2.4.1	A IMPORTÂNCIA DE SER UM EXEMPLO NO PELOTÃO DE FUZILEIROS PARA PERSUADIR OS SUBORDINADOS	18
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO E PROCEDIMENTOS	20
3.1	QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA	20
4.	RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	22
4.1	QUAL A CARACTERÍSTICA PERSUASIVA MAIS IMPORTANTE PARA UM COMANDANTE DO PELOTÃO DE FUZILEIROS?.....	22
4.2	QUAL A TIPO DE LIDERANÇA QUE MELHOR SE ENCAIXA PARA O COMANDANTE DE UM PELOTÃO DE FUZILEIROS?	23
7	CONCLUSÃO	24
8	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	29

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, é possível notar a importância da liderança para o comandante de uma fração. Segundo (RANK, 2013), por exemplo, haja vista o feito realizado por Napoleão Bonaparte em suas batalhas, que graças a sua capacidade de liderança foi capaz de vencer campanhas mesmo com um exército fracamente equipado e enfrentando grandes inimigos.

Atualmente, o Brasil se encontra em tempo de paz, entretanto, seus militares, principalmente aqueles formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), devem manter sua preparação para atuar em tempos de paz e de guerra. Além do aperfeiçoamento operacional e intelectual, urge-se o desenvolvimento persuasivo do futuro oficial combatente.

É importante ressaltar, os diversos tipos de pequenas frações que o Oficial Subalterno pode comandar nos seus primeiros anos de tropa. Segundo (BRASIL, 2009), para aqueles que optarem pela arma de infantaria, será imprescindível o exercício da liderança ao comandarem uma pequena fração. Comprova-se tal informação através da observação das formações utilizadas.

A AMAN tem um grande foco em dar subsídios aos oficiais para que possam ter autoridade e influência sob seus homens, ambas características fundamentais para a liderança. Entretanto, esbarra no problema dos grupos serem muito heterogêneos, como é mostrado em Hunter (2004, p.32)

- Mas, se, como você afirma, autoridade e influência são o caminho para fazer as coisas andarem, como estabelecer autoridade com os diferentes tipos de pessoas com as quais lidamos hoje?

Com base nas informações supracitadas este estudo mostra-se relevante devido ao fato de que mesmo identificando a autoridade e influência como fatores essenciais para comandar, ainda é preciso saber quais são as características necessárias e as quais serão mais relevantes, para saber como lidar com os diferentes soldados que serão encontrados no pelotão de fuzileiros, de forma que seja persuasivo com todos os componentes.

Sendo assim, podemos, após análise de tais afirmações, chegar ao seguinte problema: quais as características de persuasão necessárias para o comandante de pelotão de fuzileiros?

Visando a solução do problema supracitado, a presente monografia está assim estruturada.

O primeiro capítulo aborda sobre as características persuasivas, haja vista a papel fundamental da persuasão como uma das principais chaves para o alcance da liderança.

No segundo capítulo, a ênfase será no comandante do pelotão de fuzileiros, para mostrar a importância da liderança em seu trabalho diário, buscando o cumprimento das missões.

No capítulo final, o tema é pelotão de fuzileiros, visando mostrar a sua organização e revelar o quão significativo é ser um exemplo para os liderados, tornando a tarefa de persuasão algo mais fácil.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar as características persuasivas necessárias para o Comandante de Pelotão de Fuzileiros.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar quais são as principais características persuasivas a serem adquiridas pelo comandante de pelotão de fuzileiros;

Definir o comandante de um pelotão de fuzileiros, qual a sua função e apresentar a importância da liderança no seu trabalho;

Definir e mostrar as características e a constituição de um pelotão de fuzileiros, além da importância da liderança para o gerenciamento dessa pequena fração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REVISÃO DA LITERATURA E ANTECEDENTES DO PROBLEMA

Buscando esclarecer os fatos que cercam o presente tema, foram realizadas pesquisas bibliográficas com base nos seguintes tópicos: características persuasivas, comandante do pelotão de fuzileiros e o pelotão de fuzileiros.

2.2 PERSUASÃO

2.2.1 Características persuasivas

A tarefa de persuadir as pessoas necessita de algumas características, independente do lugar, no Exército Brasileiro é possível notar algumas que serão cruciais.

Uma dessas características, por exemplo, é a boa apresentação. Podemos caracterizar esse atributo como uma característica que tem o seu valor ligado ao fato de transparecer aos liderados uma boa fisionomia, com confiança e tranquilidade, para que isso reflita neles e os dê parcimônia na resolução de suas tarefas. É indispensável manter a boa apresentação do uniforme e equipamento, além de ter um comportamento coerente com a sua posição e situação. O autocontrole deve sempre ser mantido e a maneira de falar não deve mudar acentuadamente. De acordo com Vieira (2002, p.38)

um líder é uma designação global que em si integra o seu aspecto, porte, comportamento e conduta. O aspecto, incluindo as condições do seu uniforme e equipamento, deve ser exemplar; o porte deve ser apurado; o comportamento e conduta devem reflectir vivacidade, energia, competência e segurança.

Outros elementos notáveis são a coragem, confiança e iniciativa que juntos contribuirão para a capacidade de decisão, dessa maneira irão amplificar o poder persuasivo. A coragem deve ser transmitida aos subordinados com a finalidade de que estes sigam o Comandante da pequena fração, mesmo diante de uma situação crítica, seja a coragem moral na hora de defender os subordinados de uma possível injustiça, seja a coragem física que irá permitir enfrentar desafios que surgirão nas atividades militares. A coragem não pode ser confundida com destemor total, deve haver uma análise sobre os obstáculos a serem enfrentados de forma que não se cometa uma

loucura que possa expor todos ao perigo. A coragem na execução das atividades será mostrada à medida que se tenha confiança no que está fazendo, pois é o que permite a correta execução do dever, caso contrário, a insegurança tomará conta das missões e a crença da equipe irá cair, gerando desconfiança e receio de cumprir determinadas obrigações. Então o oficial deve ser confiante, como se refere Vieira (2002, p.39)

A confiança (segurança), a certeza de uma execução correta do dever, é uma qualidade que o líder tem que desenvolver. A um líder confiante pode ser atribuída qualquer missão ou tarefa para cuja execução seja exigido um empenhamento esclarecido e, por isso, determinado.

Estando seguro de suas ações o Comandante da fração deve atuar de forma proativa, sempre em prontidão, para colaborar com seus subordinados e transmitir a eles sua confiança, tendo a iniciativa nas ações. Com isso é importante que esteja apto a cumprir com as obrigações de suas funções e tenha a capacidade de decidir, dessa forma escolher pela melhor linha de ação a ser tomada, mas o mais importante é que seja definido o quê será realizado, pois a ausência de ordem trará uma confusão ainda maior. Esse atributo se torna ainda mais relevante no ambiente militar que é um local muito volátil e poderá ter momentos de caos, exigindo pensamento rápido e correto, assim, é necessário estar preparado para tomar a decisão e a transmitir de forma clara e sucinta. Pode parecer até um paradoxo porque é necessário que a situação seja analisada com calma, mas que a decisão seja tomada de forma veloz (VIEIRA, 2002).

Aliado aos aspectos citados pode-se destacar a lealdade, competência e a responsabilidade, que irão servir de base para o correto julgamento das ações, evidenciando o espírito de justiça. A lealdade é a qualidade moral de agir com sinceridade em todas as situações e que deve nortear os atos do líder, sendo um valor muito exigido nas Forças Armadas, porém é preciso ter responsabilidade e perceber que há um limite para ser leal porque não se pode defender uma mentira ou ato condenável. Então é necessário ter competência profissional para atuar nas diversas situações, sendo capaz de agir conforme as demandas das missões e com isso ter a execução correta das atribuições, o que irá permitir o gozo de maior credibilidade. Na parte administrativa o Comandante do Pelotão de Fuzileiros terá que lidar com punições e gratificações, desta maneira deverá atuar de forma correta e justa, tanto para aplicar uma punição quanto para exaltar alguma atitude correta. O espírito de justiça quando é afetado atingi a

credibilidade, a motivação e a lealdade de toda a fração em relação ao seu superior, porque o militar ao ser injustiçado irá levar a sua frustração para as tarefas diárias e acabará por contaminar toda a equipe deixando assim o moral da tropa afetado. Por fim é importante para que ninguém sinta a falta de impunidade e também que não tenha o rigor desnecessário nas ações punitivas (VIEIRA, 2002).

2.2.2 A persuasão como uma chave para a liderança

Segundo, (HILAIRE; PADWA, 2012), a persuasão é nomeadamente a ferramenta para influenciar, assim sendo, tem grande importância para liderar. Através dela é possível entusiasmar o subordinado a tomar atitudes corretas para o cumprimento das missões. Todavia, é preciso entender que a persuasão é um processo e irá demandar tempo para ser alcançada, um método de agilizar o processo, é a utilização do que se tem de melhor no princípio, pois os cinco minutos iniciais serão essenciais. Nesse momento, você deve deixar a pessoa em uma situação relativamente confortável e transmitir segurança, para aumentar o seu poder de convencimento.

Junto a isso, é preciso ter simplicidade na hora de falar, uma vez que ajudará a manter o foco no objetivo, por isso delimite o assunto a fim de deixar menos maçante. É importante também dar liberdade ao comandado de expor suas ideias e conversar, para conhecê-lo melhor, sendo assim, será possível fazer com que ele trabalhe sempre dentro da realidade e na função correta, potencializando a sua habilidade, pois é mais fácil convencer o subordinado a cumprir um objetivo que ele já acredite ser capaz (HILAIRE; PADWA, 2012).

Desse modo, o oficial deverá buscar as características supracitadas para ser persuasivo e se tornar um líder para o subordinado. É desejável se fazer presente e ter constância nas ações, então após uma missão é categórico sempre dar e receber o feedback para aumentar a interação e coesão da fração, além disso deve-se dar ênfase nos aspectos positivos para elevar o moral. Colher dados sobre quem se quer influenciar torna a liderança mais fácil (HILAIRE; PADWA, 2012).

2.3 O COMANDANTE DO PELOTÃO DE FUZILEIROS

O comandante do pelotão de fuzileiros tem algumas atribuições específicas como é apresentado no caderno de instrução Brasil (2009, p. 1-3)

- 1) Responsabilizar-se pela disciplina e bem-estar da tropa, instrução dos homens, adestramento da fração, comando e controle, emprego tático e manutenção do material de dotação distribuído ao seu pelotão.
- 2) Realizar suas tarefas por meio de um planejamento detalhado, tomando decisões, distribuindo missões e supervisionando a execução de suas ordens. Para tanto, é imperativo que o comandante do pelotão conheça bem os seus homens, suas armas e a melhor forma de empregá-los em combate.
- 3) Comandar a fração, acionando seus auxiliares: Sgt Adj, Cmt GC e Cmt Gp Ap.
- 4) Inteirar-se da situação tática, em todos os momentos, e estar presente em local de onde possa intervir no combate.
- 5) Realizar o estudo de situação e decidir com base nas ordens do escalão superior.
- 6) Manter informado o comando que lhe atribuiu a missão, prestando conta de suas decisões. 1-4
- 7) Conduzir o tiro de artilharia e os morteiros na faixa do terreno em que atua, quando for necessário.
- 8) Agir com iniciativa quando não houver ordens precisas em determinadas situações, tendo sempre em mente a intenção do seu comandante imediato e o objetivo final, que é o cumprimento da missão que lhe foi confiada.

2.3.1 A importância da liderança para o comandante de pelotão

O comandante de pelotão tem que assumir a postura de líder e deve ser acima da média, porque será o formador de opiniões em sua fração e será o responsável por tomar decisões, tendo a liderança como uma forma de influenciar os outros como é abordado por Chiavenato, liderança é

um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 1992, p. 7).

Então para ter influência sob seus homens é importante que se busque a liderança.

Para liderar é necessário ter uma boa comunicação e não se deve limitar apenas em transmissão de mensagens, tem que haver discussões sobre as missões e até mesmo sobre assuntos pessoais. Um bom comandante deve estar pronto para ser um conselheiro

também, pois vai permitir a aproximação com o liderado e o crescimento da confiança mútua. A coisa mais importante para um bom conselho é saber ouvir e mostrar estar atento ao outro, com o relacionamento irá melhorar por se mostrar interessado e o que está sendo transmitido será processado em sua plenitude. O comandado vai sentir confiança no conselho e o apoio de seu comandante, porque vai se sentir compreendido, então caso haja alguma dúvida sobre o assunto, pergunte (VIEIRA, 2002).

2.3.2 A inteligência emocional no processo persuasivo

O grande trabalho feito por intelectuais mostram a cerca de como persuadir outra pessoa, mostra que todos podem se tornar um bom comandante e capaz de fazer os liderados te seguirem, o que será fundamental na condução do pelotão de fuzileiros. O grande segredo para alcançar esse objetivo é estar capacitado a convencer o subordinado a tomar as decisões corretas, cumprir os objetivos e convencer eles a te acompanharem nas missões, sendo o potencial para a persuasão aspecto fundamental para se obter êxito. Seguindo a teoria a respeito de cada inteligência, a emocional é apontada como a responsável por tornar o indivíduo em chefe, como é apresentado pelo manual Brasil (2011, p; 5-9)

A teoria da inteligência emocional, focada na corrente do campo social e proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman, está relacionada às inteligências intrapessoal e interpessoal e, na sequência será apresentada, devido à sua crescente importância para a liderança. Na verdade, será a inteligência emocional que permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor, conseguindo persuadir os seus subordinados.

Sendo que a interpessoal tem o intuito de observar as habilidades nos outros e a intrapessoal de notar as aptidões pessoais, dessa forma é crucial na fração ter um comandante com alta inteligência interpessoal com a finalidade de identificar o que seus comandados tem de melhor a oferecer e os encaixarem na função que mais irão render.

2.3.3 Tipos de Liderança

Segundo (HECKSHER; GODOY, 2018), é possível notar diversas formas de liderança quando se observa a maneira de agir das pessoas bem sucedidas. Citam-se, entre outras: a liderança autoritária, a liderança participativa e a liderança delegativa.

De acordo com Heckser e Godoy (2018, p. 16), liderança autoritária

é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados

A liderança participativa é abordada por Heckser e Godoy (2018, p. 16) como aquela em que

o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as idéias dos liderados, para depois decidir. Com isso, obtém, com maior facilidade, o efetivo engajamento de todos no cumprimento das missões atribuídas ao grupo, pois as pessoas ouvidas sentem-se também responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas.

Conforme o que retratam Heckser e Godoy (2018, p. 16) a liderança delegativa tem sua peculiaridade, por isso é utilizado com um público específico e é

mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, no qual os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões.

2.4 PELOTÃO DE FUZILEIROS

Constitui a companhia de fuzileiros que é uma tropa de valor subunidade, com a possibilidade de atuar a pé, além de atuar com meios de transportes terrestres, aéreos ou aquáticos em suas missões, sendo com isso capaz de atuar em qualquer território e sob qualquer circunstância. (BRASIL, 2009, p. 1-1). O pelotão de fuzileiros conforme é descrito em (BRASIL, 2009, p. 1-2) segue a seguinte organização

O Pelotão de Fuzileiros (Pel Fuz) é comandado por um 1º ou 2º Tenente. É composto por uma turma de comando (Tu Cmdo), um grupo de apoio (Gp Ap) e três grupos de combate (GC), totalizando 37 (trinta e sete) homens.

Sua missão segue a da infantaria, (BRASIL, 2009), que é cerrar sobre o inimigo a fim de destruí-lo ou capturá-lo com o fogo, movimento e combate aproximado e combate e na defensiva manter uma posição negando ela ao inimigo e sempre buscando retomar a ofensiva.

O pelotão tem em seu comando um 1° ou 2° tenente, com a responsabilidade de adestrar sua tropa para que todos saibam sobre o emprego tático e manutenção do material de seu encargo, deixando-a disciplinada e de moral elevado. Sendo esse militar o responsável pela tomada de decisões e por garantir o correto cumprimento das missões, procurando estar sempre presente nas ações realizadas e acionando os seus auxiliares nos momentos necessários, além de outras missões mais específicas. (BRASIL, 2009).

Possui ainda uma turma de comando formada por um 2° sargento na função de adjunto que é o substituto eventual do comandante e o auxilia em suas tarefas. Há ainda um soldado radioperador que opera o rádio na ligação com a companhia e atua como construtor de linha e operador da central telefônica do pelotão, além de ser responsável pela manutenção do material de comunicações em de primeiro escalão. (BRASIL, 2009).

Tem ainda o grupo de apoio comandado por um 3° sargento que tem a tarefa de coordenar e controlar o emprego das peças do grupo e os grupos de combate que também tem a sua frente um 3° sargento que irá empregar taticamente seu GC com os comandos necessários para obter êxito na missão e impulsionar as esquadras na ofensiva ou as posicionar corretamente na defensiva (BRASIL, 2009).

2.4.1 A importância de ser um exemplo no pelotão de fuzileiros para persuadir os subordinados

Conforme foi abordado, atualmente, o subordinado está cada vez mais capacitado e informado, sendo indispensável para o comandante de pelotão se manter atualizado com o que está acontecendo no mundo, tanto em relação às novas notícias como aos avanços doutrinários, a ponto de responder prontamente as questões levantadas e ser capaz de convencer seus liderados pelo exemplo. A influência do exemplo é indiscutível como é mostrado por Vieira (2002, p. 45)

O exemplo pessoal do líder exerce uma maior influência nos subordinados do que qualquer instrução intensiva ou forma de disciplina. O líder é o seu *modelo*. Os líderes garantem a confiança e lealdade através das suas acções. Os subordinados tendem a imitar o comportamento dos seus líderes.

Para ser influente com os subordinados é importante ser ético e leal, tendo em vista o que é abordado por Vieira (2002, p. 86)

A ética militar exige do líder lealdade para com a Nação, para com o Exército e para com a sua unidade, sentido do dever, espírito de servir e integridade. Esta competência relaciona a responsabilidade do líder com um comportamento consistente com a *ética profissional*, de que resulta, necessariamente, o exemplo para com os seus subordinados.

Além dos fatores supramencionados, há alguns aspectos que, segundo (VIEIRA, 2002), são fundamentais para ter uma atitude exemplar, por exemplo ter um preparo físico aprimorado, equilíbrio emocional, manter-se sempre otimista, ser imparcial nas decisões, fazer-se presente nos momentos de dificuldades com seus homens e se empenhar no desenvolvimento da competência profissional.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO E PROCEDIMENTOS

Buscando confirmar o que é apresentado pela literatura, formulamos o seguinte problema de pesquisa: Como tem sido desenvolvida a persuasão do oficial na Academia Militar das Agulhas Negras, pois é um fator crucial para a liderança do futuro comandante do pelotão de fuzileiros formados nessa casa, além de verificar se está seguindo a evolução que o assunto possui no cenário nacional e internacional, o ensinado é capaz de formar um líder capaz de comandar essa fração?

Para isso foi utilizado o método de pesquisa hipotético-dedutivo, levantando um problema relacionado a identificar quais as características de persuasão necessárias para o comandante de pelotão de fuzileiros?

Com o intuito de realizar uma análise adequada, o tipo de pesquisa empregada foi a mista, sendo que inicialmente foi realizada uma, qualitativa com a finalidade de encontrar as características persuasivas que terão influência direta para o comandante de fuzileiros no exercício de sua função. Posteriormente foi feita uma busca de dados através de questionário, de forma a definir melhor o atributo mais importante para um líder e qual a melhor forma de comandar, com isso concluiu-se a pesquisa quantitativa.

Para o trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica em busca de informações para fornecer e embasar a parte teórica da pesquisa com maior qualidade. Durante a pesquisa o destaque foi para os manuais militares CI 7-10-1 (Pelotão de Fuzileiros) e C 20-10 (Liderança Militar), além do livro Liderança Militar do Gen. Belchior Vieira.

Na análise de dados, foram elaborados dois questionários e os seus dados foram confrontados com os manuais do Exército Brasileiro sobre o tema, bem como outras bibliografias importantes que foram utilizadas.

3.1 QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA

Em busca de definir o quão importante são os atributos persuasivos utilizados para influenciar a opinião dos subordinados, através de atitudes coerentes, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de uma pesquisa visando identificar os seguintes itens: a característica persuasiva mais importante para um comandante do pelotão de fuzileiros

e ao tipo de liderança que melhor se encaixa para o comandante de um pelotão de fuzileiros.

Participaram da pesquisa um total de 96 Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

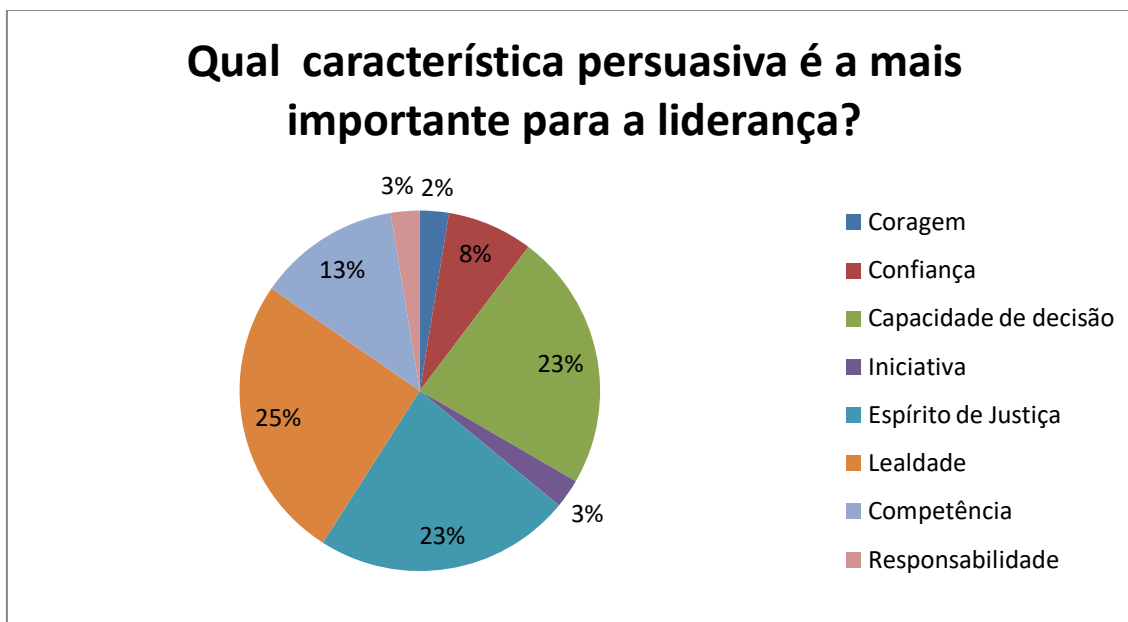
4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Na busca de uma análise mais detalhada, cuja finalidade foi realizar uma maior associação e apresentação de resposta ao problema que norteou o presente trabalho, chegou-se ao seguinte resultado.

4.1 QUAL A CARACTERÍSTICA PERSUASIVA MAIS IMPORTANTE PARA UM COMANDANTE DO PELOTÃO DE FUZILEIROS?

Esse item buscava analisar qual a característica persuasiva de maior relevância ao militar que irá exercer a função de comando no pelotão de fuzileiros. Dessa maneira foi feita uma pesquisa contendo os seguintes atributos: coragem, confiança, capacidade de decisão, iniciativa, espírito de justiça, lealdade, competência e responsabilidade.

Gráfico 1 – Qual característica persuasiva é a mais importante para a liderança?



Fonte: AUTOR (2019)

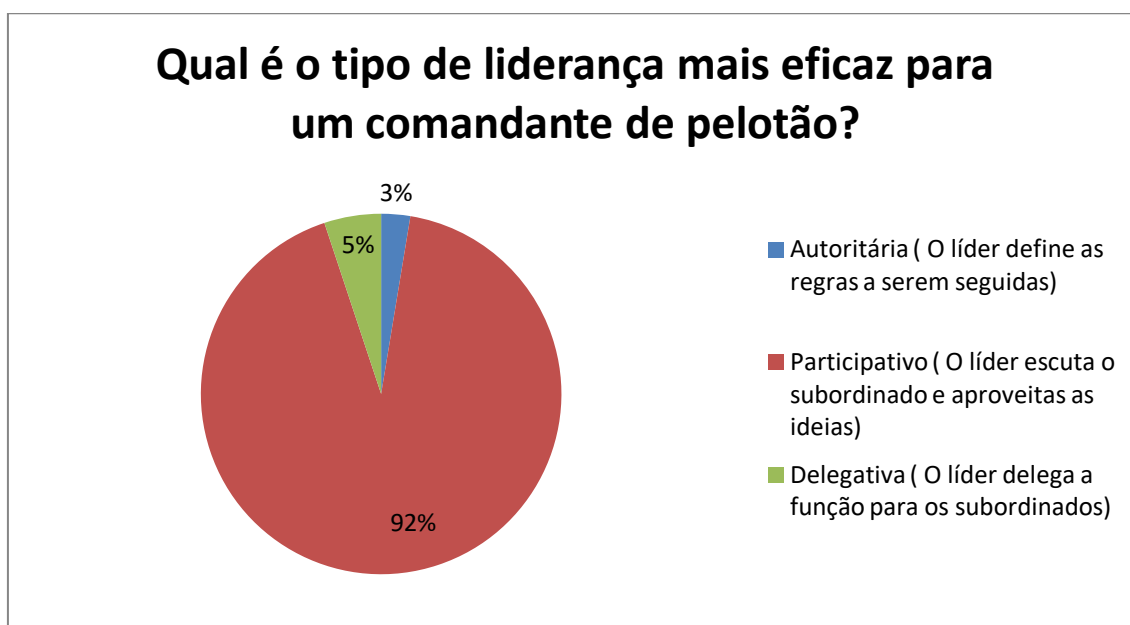
Pode-se observar que a competência é um fator importante para o Comandante do Pelotão de Fuzileiros, mas a lealdade é apontada como a característica mais

importante para quem está no comando, justamente porque o subordinado sabe que poderá confiar em seu líder.

4.2 QUAL A TIPO DE LIDERANÇA QUE MELHOR SE ENCAIXA PARA O COMANDANTE DE UM PELOTÃO DE FUZILEIROS?

Esse tópico procura analisar a maneira de atuar do Comandante do Pelotão de Fuzileiros, de acordo com os principais tipos de liderança supracitadas como: autocrática, participativa e delegativa.

Gráfico 2 – Qual é o tipo de liderança mais eficaz para um comandante de pelotão?



Fonte: AUTOR (2019)

É possível notar que a liderança participativa é enxergada amplamente como o melhor modelo a ser seguido, pois ela permite maior interação dos integrantes da fração porque o comandante irá ouvir as ideias dos subordinados que porventura tenham algo a acrescentar, assim, buscar soluções mais eficientes, mas ao mesmo tempo mantém o poder decisório nas mãos do líder.

7 CONCLUSÃO

A nossa pesquisa tem como finalidade abordar a dificuldade na condução do pelotão de fuzileiros, buscando solucionar o problema que é a dificuldade em influenciar os diferentes tipos de pessoas da atualidade, para que se alcance a liderança. A forma encontrada para atingir o objetivo é dar ênfase na transmissão das características persuasivas necessárias ao oficial que deverá exercer seu comando e com isso superar essa dificuldade. O foco na capacidade de persuadir se dá por entender que a persuasão é a chave principal para uma boa liderança, porque ela proporciona grande capacidade de convencer os subordinados a acompanhá-los, inclusive nos momentos de crise, bem como a mantê-los motivados. A empreitada de persuadir outra pessoa exige maior conhecimento a seu respeito, buscar conhecimento do subordinado aumentará a ligação dele com seu comandante imediato, além de proporcionar um melhor ambiente de trabalho a todos.

Além disso, a busca por conhecer melhor a parte psicológica do ser humano trouxe diversos avanços, devido aos estudos desenvolvidos nessa área, o que proporciona maior facilidade no aperfeiçoamento dos oficiais formados na AMAN. A manutenção do caderno de liderança utilizado pela Academia Militar das Agulhas Negras é essencial para que se forme comandantes de pelotão de fuzileiros cada vez mais habilitado, caso ele se mantenha atualizado e seguindo alinhado com os novos pensamentos, doutrinas e informações apresentadas pelas pesquisas feitas recentemente, o líder formado nessa casa cada vez mais estará aperfeiçoado e mais capaz de convencer.

É importante desmistificar algumas ideias antigas de que uma pessoa já nasce com os dons para liderança, conforme foi abordado é possível desenvolver atributos que vão formar um bom chefe com capacidade de induzimento sobre a fração, além dos conceitos aperfeiçoados pelos militares, há a possibilidade de utilizar as considerações feitas por pesquisadores de outros meios e fazer adaptações para que atendam as necessidades do trabalho de direção indispensável nas Forças Armadas, principalmente no Exército Brasileiro de forma que os comandantes em todos os níveis possam inculcar os valores buscados pela instituição com maior facilidade, por ter o seu tato com o subordinado cada vez mais aperfeiçoado.

Dentre as características persuasivas há algo inerente a todas elas, o exemplo, é fundamental para quem tem que exigir uma determinada atitude de algum comandado ser o primeiro a ter suas ações alinhadas com o que está sendo buscando, servido sempre de um modelo a ser seguido, pois com isso será possível exercer um bom comando mesmo não tendo todas essas qualidades como, por exemplo, o Brigadeiro Antônio Sampaio que possuía grande capacidade de comandar, mesmo sem algumas dessas especialidades e era capaz de criar uma confiança sem limites em seus comandados, como é mostrado por Bento (2010, p.24)

Sampaio, segundo depoimentos de contemporâneos, usava mais o exemplo do que as palavras, exercendo sobre seus soldados e oficiais aquele magnetismo, aquela ação catalisadora e hipnótica, que caracterizavam os grandes e autênticos líderes de combate, além de inspirar uma confiança ilimitada, por sua integridade, honestidade e coragem moral e física.

Concluimos então que a persuasão é um fator indispensável para que seja desenvolvida uma boa liderança perante os subordinados e servirá de apoio para poder criar uma melhor relação de trabalho com todos os integrantes e em todos os níveis da instituição, dessa forma é crucial para o comandante do pelotão de fuzileiros inculcar em si as características persuasivas para saber lidar da melhor maneira com os diferentes militares que encontrará em seu pelotão. Junto a isso é categórico que se cobre a iniciativa dos oficiais durante a sua formação para que eles estejam acostumados a darem o exemplo, fator que constitui o fator principal para persuasão. A AMAN ainda possui uma dificuldade trabalhar esse atributo, para isso deve haver maior ênfase nessa característica no momento em que a matéria de liderança é abordada, bem como criar situações hipotéticas para que os cadetes possam treinar desde o início de sua carreira o modo de atuar.

8 REFERÊNCIAS

HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Ed. Acadêmica, 2001.

A Origem da Liderança Disponível em:<<https://pt.scribd.com/doc/94693257/A-ORIGEM-DA-LIDERANCA>>

ROCHA PAIVA, Luiz Eduardo. **O Líder militar: Uma visão pessoal**. Rio de Janeiro: PADECEME, 2008.

HECKSHER NETO, M.; GODOY MACHADO, E. **Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da Aman**. Resende: 2018.

LIDERANÇA NO SÉCULO XXI Disponível em:
<<http://robertocrema.com.br/lideranca-no-seculo-xxi-impactos-da-passagem-do-milenio/>>

ASSUMIR A RESPONSABILIDADE Disponível em:<<http://penser.com.br/assumir-responsabilidade/>>

A IMPORTÂNCIA DE CONHECER A SI MESMO Disponível em:
<<https://amenteemaravilhosa.com.br/importancia-conhecer-a-si-mesmo/>>

VIEIRA, Belchior. **LIDERANÇA MILITAR COMPILAÇÃO, TRADUÇÕES, ADAPTAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DO GENERAL BELCHIOR VIEIRA**. ACADEMIA MILITAR ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, 2002.

Humildade, **O DESAFIO DA LIDERANÇA NO SÉCULO XXI** Disponível em:<<http://www.liderancaintegral.com.br/artigos/humildade-o-desafio-da-lideranca-no-seculo-xxi/>>

LIDERANÇA TRANSACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-transacional-x-lideranca-transformacional>>

LIDERANÇA TRANSACIONAL, LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SUAS DIFERENÇAS Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/diferenca-entre-lideranca-transacional-transformacional/>>

LIDERNÇA SITUACIONAL Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/>>

MOREIRA BENTO, Claudio. **Bicentenário Do Brigadeiro Antônio de Sampaio (O Patrono da Infantaria do Exército 1810-2010)**. Edição da ACADEMIA DE HISTÓRIA MILITAR TERRESTRE DO BRASIL (AHIMTB) RESENDE – RJ, 2010.

TEORIA DOS TRAÇOS DA LIDERANÇA Disponível em:<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/teoria-dos-tracos-lideranca/>>

LIDERANÇA MILITAR Disponível em:

<http://www.eceme.eb.mil.br/images/IMM/producao_cientifica/dissertacoes/mo-maj-luiz-carlos-tomaz-silva-2012.pdf>

TIPOS DE LIDERANÇA Disponível em:<<http://penser.com.br/tipos-de-lideranca/>>

CHIAVENAT O, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. Ministério da Defesa. **CI 7-10-1: Pelotão de Fuzileiros**. Brasília: EGGCF, 2009.

BRASIL. Ministério da Defesa. **C 20-10: Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante. Rio de Janeiro. 2004.

RANK, Michael. **Os Maiores Generais da História: 10 Comandantes que Conquistaram Impérios, Revolucionaram a Arte da Guerra e Mudaram o Curso da História para Sempre**. Edição Digital, 2013.

HILAIRE, Chris St.;PADWA, Lynnette. **27 Poderes de Persuasão: Estratégias Simples para Seduzir Platéias e Ganhar Aliados.** Editora Alta Books. Rio de Janeiro, 2012.

APÊNDICE A – Questionário

Esta pesquisa tem por finalidade identificar quais as características persuasivas mais importantes para o Comandante do Pelotão de Fuzileiros, bem como definir qual o tipo de liderança mais indicado para ser utilizado.

Para alcançar obter a resposta dessas perguntas foi realizado um questionário da seguinte forma:

1 – Qual característica persuasiva é a mais importante para a liderança?

- Coragem
- Confiança
- Capacidade de decisão
- Iniciativa
- Espírito de Justiça
- Lealdade
- Competência
- Responsabilidade

2 - Qual é o tipo de liderança mais eficaz para um comandante de pelotão?

- Autoritária (o líder define as regras a serem seguidas)
- Participativo (o líder escuta o subordinado e aproveita as ideias)
- Delegativa (o líder delega a função para os subordinados)