

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

**Igor Costa Libório**

**ORATÓRIA E PERSUASÃO PARA O LÍDER MILITAR**

**Resende**

**2020**

Igor Costa Libório

## ORATÓRIA E PERSUASÃO PARA O LÍDER MILITAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientadora: Andréa Cristina Fernandes Pimentel da Mata

Resende

2020

Igor Costa Libório

## ORATÓRIA E PERSUASÃO PARA O LÍDER MILITAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020:

Banca examinadora

---

**ANDRÉA CRISTINA FERNANDES PIMENTEL DA MATA – MAJ QCO**

Orientadora

---

Avaliador

---

Avaliador

Resende

2020

Dedico esta monografia a todos os líderes militares de cuja nobre missão de formar não somente a figura do soldado combatente, mas sim cidadãos dotados de civismo, polidez e honra, se faz inerente à profissão. Que o estudo elaborado possa servir de estímulo ao desenvolvimento da criatividade dos comandantes de pequenas frações, de modo que atinjam a excelência em suas lideranças. Outrossim, que estes conhecimentos possam ser utilizados em prol não somente das Forças Armadas do Brasil, mas também para construir uma Pátria mais forte e consolidada.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por jamais ter me desamparado nesta longa caminhada em busca do meu sonho.

À minha família, espinha dorsal que alicerça todo o meu caráter e personalidade.

À minha esposa Ingrid, por sempre estar ao meu lado nos altos e baixos de minha formação.

À Major Andréa, pelo apoio incomensurável à elaboração de minha monografia, e ao Major Naves, pelo direcionamento inicial no que concerne a elaboração do meu trabalho, bem como o incentivo ao mesmo.

“Bom orador é o que se convence a si mesmo antes de convencer o auditório”.

Carlos Drummond de Andrade

## RESUMO

### ORATÓRIA E PERSUASÃO PARA O LÍDER MILITAR

Autor: Igor Costa Libório

Orientadora: Andréa Cristina Fernandes Pimentel da Mata

Posto que haja, no ambiente militar, inesgotáveis maneiras de se emitir uma ordem a um subalterno, muitos militares ainda acatam uma diretriz apenas baseado na hierarquia, por temer o superior hierárquico. Isto pode trazer consequências nocivas no que concerne ao estrito cumprimento da mesma, como uma obediência relutante, o uso da resistência passiva ou até mesmo, a procrastinação.

Faz-se necessário, assim, subverter alguns mecanismos relevantes, baseados nas técnicas de oratória e persuasão, a fim de maximizar os ânimos e motivar o subordinado a acatá-las da melhor maneira possível e com eficiência e eficácia de invejar qualquer líder militar que desconheça os parâmetros de manipulação de comportamentos inerentes a este estudo.

É relevante ainda, dissertar sobre resultados obtidos por intermédio de questionários, adaptados exclusivamente à membros das forças armadas, bem como abordar temas relativos a melhoria nos hábitos dos líderes para que possam obter o rendimento esperado de seus comandados.

**Palavras-chave:** Oratória. Persuasão. Liderança. Exército. Militarismo.

**ABSTRACT****ORATORY AND PERSUASION FOR MILITARY LEADERS**

AUTHOR: Igor Costa Libório

ADVISOR: Andréa Cristina Fernandes Pimentel da Mata

Despite the fact that we have a lot of ways of sending orders to subordinates in a military workplace, a lot of militaries still receive them based only in hierarchy, due the fact that they are afraid of being punished. It can brings harsh and harmful consequences which regards to the performance that they would realize those orders, like reluctant obedience, passive resistance and procrastination.

The main goal of this monography is to subvert efficient ways throughout examples and deep researches about how to talk in public, in order to abolish every lack of comprehension and misunderstandings during a speech. Furthermore, this research contains some results achieved through some questionaries, adapted properly for members of Military Forces as well as write about themes about to make leaders aspects better in order to reach an efficiency that we expect from subordinates.

**Key words:** Oratory. Persuasion. Leadership. Army. Militarism.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pergunta sobre ser informado do motivo das decisões de superiores.....	24
Gráfico 2 – Pergunta sobre informar decisões a subalternos.....	24
Gráfico 3 – Necessidade da utilização de narrativas por parte dos superiores.....	25
Gráfico 4 – Necessidade de utilizar narrativas futuramente com subordinados.....	25
Gráfico 5 – Acerca do respaldo como ferramenta de autoridade.....	26
Gráfico 6 – Pergunta acerca da semelhança entre o líder e a tropa.....	26
Gráfico 7 – Pergunta acerca do princípio da reciprocidade.....	27
Gráfico 8 – Pergunta acerca da contraordem como ferramenta compromisso-coerência.....	28

**TABELA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CEO	Chief Executive Officer (Diretor Executivo)
ECA-USP	Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo
PhD.	<i>Philosophiæ Doctor</i> (Doutor da Filosofia)
TED	Technology, Entertainment, Design (Tecnologia, entretenimento e design).

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos transversais.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Das definições e conceitos de oratória e persuasão.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Da problemática apresentada.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 O modelo TED Talks de palestras, de Chris Anderson.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Das técnicas de persuasão de Robert Cialdini.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Da aplicabilidade das técnicas de oratória em âmbito militar.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5.1 O fenômeno do imaginar.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5.2 O poder do “Porque”.....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Das técnicas de persuasão de Cialdini em âmbito militar.....</b>	<b>18</b>
<b>2.6.1 A figura da autoridade.....</b>	<b>18</b>
<b>2.6.2 A afeição pelo comandante.....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.3 Compromisso e coerência.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6.4 Reciprocidade.....</b>	<b>21</b>
<b>3. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Tipos de pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Da pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Não somente na atual conjuntura internacional como ao longo de toda a história mundial, a oratória é tida como uma poderosa arma política e militar. Esta ferramenta já foi o catalisador de inúmeros conflitos bélicos, o desmoronar dos pilares políticos das sociedades mais sólidas já construídas, a implantação tanto de ideologias benéficas à sociedade internacional como as mais torpes e pérfidas, dentre outros acontecimentos que norteiam a existência do homem ao longo de toda a sua história.

Integrado a este conceito, podemos citar que a persuasão não é uma característica marcante apenas do orador vocacionado para tal, mas sim, a consequência de uma boa prática, estudos e treinamentos individuais. Ambos os conceitos citados estão intimamente concatenados, de modo que quase sempre se confundem no entendimento de um leigo no assunto. Cabe a este estudo adaptar tais conceitos a fim de se obter melhorias no que diz respeito à emissão de ordens por parte de um superior hierárquico a um subalterno.

Malgrado haja divergências individuais peculiares entre cada indivíduo pertencente ao Exército Brasileiro, poderíamos destacar que os estudos de um bom método de oratória e de persuasão são eficientes. Este artigo se mostra como uma contribuição no campo da oratória e da persuasão, direcionando este estudo única e exclusivamente para os oficiais, sargentos e outros postos ou funções de comando por cuja símile seja ressaltada neste artigo.

Existe também uma diferença exorbitante entre as interpretações na qual uma ordem emanada pode ser submetida. Há militares que podem utilizar de uma ordem mal emitida para o seu próprio benefício, retardando-a ou até mesmo, cumprindo a mesma parcialmente. Tal lacuna seria preenchida pela persuasão, um dos objetos deste estudo. A motivação pessoal do subordinado, por exemplo, deve ser um dos aspectos levados em consideração ao emitir uma ordem.

Será considerado aqui os estudos de Robert Beno Cialdini, Ph.D. em psicologia e marketing pela Universidade do Estado do Arizona, para o embasamento desta pesquisa. Será defendido que, através de gatilhos mentais, é possível condicionar o comportamento do subordinado para conduzi-lo, por exemplo, a um serviço bem executado, a uma faxina bem realizada ou até mesmo, ao seu aprimoramento técnico-profissional com um aproveitamento maior. Em contrapartida, é necessário também ter a consciência de que tais gatilhos podem estar sendo utilizados contra o próprio militar, sem que ele perceba, fazendo-se necessário, assim, que a ciência de tais técnicas possa servir de anteparo a tais comportamentos. O bônus e os frutos de tal feito recairiam no seio do próprio Exército Brasileiro.

Outrossim, ressaltar-se-ão as técnicas de oratória de Chris Anderson, o criador do modelo *Ted Talks* de palestra. Boa parte de suas técnicas de apresentações, bem como a sua maneira original de transmissão de ideias serão adaptadas à vida militar, de modo que um oficial possa emitir suas ordens de forma mais clara e objetiva, independente das idiossincrasias sociais e culturais inerentes ao subalterno.

É necessário tecer objetivos claros para que o estudo apresentado se mostre eficaz e abrangente. Para isto, resolvi dividir este estudo em duas linhas de raciocínio: Os objetivos gerais e os objetivos transversais.

Os objetivos gerais dizem respeito à busca pela solução imediata da problemática que será apresentada posteriormente. Esta linha visa as metas principais deste estudo. É a alternativa mais curta a fim de responder todos os dilemas e provocações subvertidos aqui nesta pesquisa.

Em contrapartida, os objetivos transversais são atingidos ao passo que os dados das pesquisas de campo e as observações são postos em vigor. Não são, necessariamente os alvos primordiais deste estudo, mas contribuem de forma indireta, para que se atinjam determinados padrões desejados. Acrescenta-se a isto tudo a possibilidade de se obter novos comportamentos e condutas que são necessários para a psicoaprendizagem na caserna.

### **1.1 Objetivo geral**

Avaliar as possibilidades de persuadir o subordinado a executar as ordens emanadas por seus superiores utilizando-se de grande eficiência, motivação e minimizando ao máximo, possibilidades de subterfúgios e de procrastinação. Será apresentado diversas técnicas de convencimento dos subordinados de modo que seja possível adaptar tais técnicas as mais diversas situações do cotidiano.

Será também, objetivo deste estudo, evitar que tais técnicas possam ser usadas contra o próprio comandante, de modo que não se deixe levar por pequenas tentativas de manipulações de quaisquer naturezas.

Este estudo terá como premissa a ideia de que, através de técnicas de oratória e de persuasão, é possível atuar no lado comportamental dos subordinados de modo a solidificar as relações entre comandante e comandado. O modo sobre o qual utilizar tais ferramentas de maneira a gerar empenho e dedicação na parte atitudinal dos militares de patentes mais baixas é o principal escopo desta pesquisa.

## 1.2 Objetivos transversais

- Analisar o comportamento dos subordinados perante uma ordem emanada, bem como a sua capacidade de assimilação.
- Propor, através de mecanismos de persuasão, técnicas que poderão ser aplicada a todos os militares.
- Verificar como os instrumentos da psicoaprendizagem influenciam na parte cognitiva do subordinado.
- Levantar oportunidades de melhoria no que tange à emissão de ordens de oficiais e sargentos e quanto ao tato com soldados através da oratória.
- Verificar e corrigir possíveis falhas de comunicação na interação instrutor-instruendo.
- Contribuir com a formação dos militares não apenas da Academia Militar das Agulhas Negras, mas sim, de todas as escolas de formação, na função de instrutores e, por conseguinte, de instrutores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DAS DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE ORATÓRIA E PERSUASÃO

Ao consultar o dicionário Novo Aurélio, o conceito de oratória é, segundo Ferreira, (1999, p. 1452), “Arte de falar ao público”.

Moisés Kopper (2009, p. 14) concatena este mesmo conceito, a uma ideia relacionando a integração entre oratória e retórica como forma de persuasão:

[...] Do ponto de vista etmológico, a noção de “retórica” designa o “estudo do uso persuasivo da linguagem, em especial para o treinamento de oradores”, podendo se referir, ainda, aos “adornos empolados ou pomposos de um discurso” ou ainda a um “discurso de forma primoriosa, porém vazio de conteúdo”. Por sua vez, o conceito de oratória, associado à eloquência, implica a “arte de falar em público”. [...] Não somente a eficácia discursiva reside na conjugação desses dois elementos, como também sua capacidade de persuasão deve ser buscada na interseção entre a mensagem comunicada e os adornos locais e culturais que são agregados ao ato da fala, permitindo situar a expressão pública ao orador.

Kopper, (2009, p. 20). ainda, integra a este conceito uma relevância da oratória e da retórica perante a persuasão, atuando como importante vetor de liderança em diversos ambientes institucionais:

O poder da oratória e da eloquência armada é o único mecanismo e o dispositivo técnico do qual pode se valer na tentativa de persuasão das pessoas; uma empresa que nunca está segura do seu sucesso, uma aposta sempre incerta e que, por isto

mesmo, é intrinsecamente dependente das competências do líder em manipular este arsenal constituído pelo capital retórico – em conjuminância com outras modalidades como o social, o político, etc. - na articulação e resolução de conflitos e na construção de um campo de possibilidades culturais entre seus representados.

Já no que se refere à conceituação da palavra persuasão, o Manual C20-10 – Liderança Militar possui a seguinte definição:

Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros. [...] Os principais instrumentos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento; o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios. (Brasil, 2011, p.5-8)

Outrossim, o Manual EB20-MF-10.101- O Exército Brasileiro menciona, referente a persuasão no âmbito da liderança militar:

“O militar deve exercitar a liderança autêntica, que privilegie a persuasão em lugar da coação e que seja conquistada não pelo paternalismo, mas pela competência profissional, aliada à firmeza de propósitos e à serenidade nas atitudes.” (Brasil, p. 4-12, 2014)

Já Adilson Citelli, doutor em Literatura Brasileira e professor de Comunicação Linguística na ECA-USP, faz um paralelo entre mentir, coagir e persuadir. Citelli (2002, p. 68) disserta, de forma antagônica a diferença entre estes conceitos:

“De início é bom lembrar que persuadir não é sinônimo imediato de coerção ou mentira. Pode ser apenas a representação do desejo de se prescrever a adoção de alguns comportamentos, cujos resultados finais apresentem saldos socialmente positivos.”

## **2.2 DA PROBLEMÁTICA APRESENTADA**

Citelli (2002, p. 68-69) ainda disserta sobre a inexistência da persuasão quando não há diálogo, ou na inexistência da capacidade de argumentar:

Para existir persuasão é necessário que certas condições se façam presentes: a mais óbvia é a da livre circulação de idéias. Em uma ditadura, em um regime que censura, fica um pouco estranho falar em persuasão, visto que inexistem idéias em choque. Não há pluralidade de mensagens e, portanto, é possível que o discurso nem chegue a sua fase persuasiva permanecendo nos mais baixos extratos civilizatórios.

É sabido que, defronte a uma ordem emanada, o seu cumprimento se faz obrigatório nas forças armadas, como diz o artigo 163 do Código Penal Militar. A recusa de uma ordem do superior hierárquico no que tange a assunto ou matéria de serviço, ou no que concernir a um

dever positivado em lei, acarretará em detenção de até dois anos, salvo se não constituir em crime de gravidade superior a este. (Brasil, 1969).

Infere-se, desta forma, que todas as ordens transmitidas deverão ser cumpridas imperativamente. Neste caso, a funcionalidade para a aplicação da persuasão se mostra completamente inexistente.

Todavia, malgrado haja a obrigatoriedade de seu cumprimento amparado por lei, há ainda uma lacuna no que diz respeito à linha tênue que diverge a qualidade destas ordens cumpridas.

Para trazer tal assertiva para o escopo militar, suponhamos que um oficial mande um soldado pintar uma parede do quartelamento, e o subordinado o fará, porém, nada impede que o militar realize uma ordem com uma efetividade nociva aos recursos do quartelamento. O militar será eficaz, entretanto, não será efetivo em seu processo operativo, e quando nos referimos à utilização de recursos públicos, este conceito faz-se extremamente importante, sobretudo nas Forças Armadas.

Enquanto na esfera privada, o conceito de eficiência prevalece o interesse financeiro e o lucro, na esfera governamental busca-se o melhor emprego dos recursos visando o interesse público. Essa diferenciação é relevante para garantir-se a dignidade da pessoa e a otimização da aplicação no uso da verba pública. (ARAUJO, 2014, p.27)

### **2.3 O MODELO TED TALKS DE PALESTRAS DE CHRIS ANDERSON**

Será aplicado a este estudo as técnicas de oratória desenvolvida pelo inglês Chris Anderson, um dos maiores e mais bem sucedidos palestrantes do mundo. Através de seu livro TED talks, serão apresentadas neste estudo algumas estratégias para captar a atenção dos subordinados. Será tratado como objetos de estudo algumas premissas relativas a como a transmissão de ideias pode ser feita de uma forma mais efetiva, bem como métodos de captação da atenção, sempre adaptados à vida militar num ambiente de caserna.

### **2.4 AS ARMAS DA PERSUASÃO DE ROBERT CIALDINI**

Cialdini, em seu livro As armas da persuasão, disserta sobre princípios científicos que norteiam o ser humano, no que se refere ao seu comportamento. Será abordado neste documento as diversas técnicas de persuasão direcionados ao ambiente militar. Tal pesquisa não será restrita a este livro, porém, se aterá a uma adaptação aos corpos de tropa. O dilema de como comandar e persuadir o subordinado para que execute a ordem de seu comandante com presteza e da melhor forma possível será explorado ao máximo neste estudo.



As técnicas de persuasão variam conforme o nível de envolvimento do indivíduo. Quando o envolvimento é forte, é preciso utilizar estratégias de persuasão que se apoiem em mecanismos de aprendizagem cognitiva. (Karsaklian, 2004 apud Ramos, 2006)

## **2.5 DA APLICABILIDADE DAS TÉCNICAS DE ORATÓRIA EM ÂMBITO MILITAR**

### **2.5.1 O fenômeno do imaginar**

Segundo Anderson (2016, p. 10), “A imaginação gera as mesmas emoções sentidas pelos personagens da história. Esse é um processo de enorme eficácia. Trata-se do alinhamento literal de muitas mentes, formando uma consciência comum”.

É necessário, até este ponto, entendermos o relevante fator psicológico que a imaginação pode gerar nas mentes dos interlocutores. Alguns exemplos mais didáticos: Um oficial poderia, durante um pernoite, contar histórias anteriores de cuja verossimilhança seja autêntica, de modo a conscientizar seus homens a manter a atenção no acesso de pessoas externas à guarnição. Há a possibilidade de utilizarmos pequenas anedotas a fim de persuadir o subordinado a gravar certas recomendações no que tange à utilização de uma arma de fogo. A gama de possibilidades não se restringe apenas a estes dois exemplos.

Adotemos como sustentáculo a este argumento, o discurso feito por um dos maiores oradores no campo da política no século XXI, o então quadragésimo quarto presidente dos Estados Unidos da América Barack Obama. Parte de seu discurso se encontra transcrito abaixo *ipsis litteris*, retirado de uma matéria do jornal The New York Times (2008):

[...] This election had many firsts and many stories that will be told for generations. But one that's on my mind tonight is about a woman who cast her ballot in Atlanta. She is a lot like the millions of others who stood in line to make their voice heard in this election, except for one thing: Ann Nixon Cooper is 106 years old. She was born just a generation past slavery; a time when there were no cars on the road or planes in the sky; when someone like her couldn't vote for two reasons — because she was a woman and because of the color of her skin.

Este discurso foi realizado para celebrar a posse presidencial em 5 de novembro de 2008, no Grant Park de Chicago. O ex-presidente norte-americano rompeu a linha de raciocínio que apresentava em seu discurso até então para captar ainda mais a atenção do público presente e, ao mesmo tempo, tentar cativar o carisma do mundo inteiro com uma pequena história de cunho emotivo. A transposição de uma locução pautada em agradecimentos a diversas personalidades para a transmissão de uma narrativa serviu para dar

um teor ainda mais emotivo para o seu discurso. Faz-se assim, um paralelo com o princípio da empatia, de Robert Cialdini, que será exposto posteriormente.

Tal acontecimento é por si só uma comprovação de que este artifício pode ser usado não somente no militarismo mas também na política. A versatilidade desta técnica, aliada a livre criatividade do emissor são um dos principais aspectos positivos desta técnica.

Em contrapartida, o CEO da Apple Steve Jobs preferiu abordar uma metodologia diferente, num discurso feito para a Universidade de Stanford no dia 12 de Junho de 2005, segundo a transcrição feita pelo site Stanford News (2005):

Thank you. I am honored to be with you today for your commencement from one of the finest universities in the world. Truth be told, I never graduated from college. And this is the closest I've ever gotten to a college graduation. Today I want to tell you three stories from my life. That's it. No big deal. Just three stories. The first story is about connecting the dots. I dropped out of Reed College after the first 6 months, but then stayed around as a drop-in for another 18 months or so before I really quit. [...]

Observemos que, neste dia, Jobs optou por iniciar o discurso contando três histórias pessoais, de forma que pudesse prender a atenção do público presente e iniciar sua apresentação de forma inovadora. A captura da atenção da plateia logo no início de seu discurso faz com que o público se disponha a ouvir o discurso do interlocutor.

### **2.5.2 O poder do “Porque”**

Se respeitarmos a classificação definida por Cialdini (2009), verificamos que a forma paralela de automatismo humano foi demonstrada num experimento da psicóloga social Ellen Langer (Langer, Black e Chanowitz, 1978), citado por Cialdini em seu livro *As armas da persuasão*. Um princípio conhecido do comportamento humano diz que, ao pedirmos um favor a alguém, teremos maior chance de êxito ao fornecermos uma razão. A pesquisadora corroborou sua hipótese pedindo um favor a pessoas que esperavam na fila para usar a máquina de xerox de uma biblioteca: “Com licença. Tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox porque estou com pressa?”. Frente a este fato, 94% dos indivíduos abordados pela mesma, acataram sua solicitação. Ao realizar o mesmo pedido, todavia, sem mencionar a razão para tal, apenas 60% dos consultados concordaram.

Porém, Langer não encerrou seu experimento por aí. A pesquisadora realizou um último pedido: “Com licença. Tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox porque preciso tirar umas cópias?”. Surpreendentemente, 93% aceitaram, embora nenhuma sentença racional

fosse defendida. A pesquisadora deduziu, assim, que não é o motivo que fez a diferença, mas sim a palavra “porque”.

Analogamente, poderíamos adaptar tal situação para o âmbito militar. Um Oficial de Dia poderia, durante um pernoite, orientar os seus soldados a executar um bom serviço porque a segurança do aquartelamento depende da sentinela da hora. Um oficial responsável pelo provisionamento de sua unidade poderia transmitir sua ordem para um soldado controlar a distribuição de comida durante o almoço porque nenhum militar deve ficar sem se alimentar. Um capitão poderia dar a ordem para a subunidade que treinasse exaustivamente para um concurso de ordem unida porque se sua companhia lograsse tal êxito, seria motivo de referência para as demais. Independente das circunstâncias se houver indícios de um motivo plausível, ainda que não haja, as chances dos subordinados acatarem, não tergiversarem e, quiçá, se motivarem a cumpri-la seriam ainda mais expressivas.

## **2.6 Das técnicas de persuasão de Cialdini em âmbito militar**

### **2.6.1 A figura da autoridade**

Cialdini aborda também, o perigo da obediência cega. Segundo ele, amparado pelo experimento do psicólogo norte-americano Stanley Milgram, da Universidade de Yale:

Sempre que nos defrontamos com um motivador potente da ação humana, é natural esperar que existam boas razões para essa motivação. No caso da obediência à autoridade, uma análise ainda que breve da organização social humana oferece justificativas abundantes. Um sistema de autoridade complexo e amplamente aceito confere uma imensa vantagem à sociedade (Cialdini, p.43, 2012).

Isto pode gerar malefícios no que concerne à liderança militar. Infere-se que, para que haja a obediência cega por parte dos subordinados, basta que o oficial tenha uma patente superior a de seus subordinados.

Infere-se com isto que o líder não deve se ater apenas a esconder-se atrás de suas divisas. Deve evidenciar postura e conhecimento para que não caia nos perigos de uma liderança frágil, relutante e irresponsável e, conseqüentemente, de uma obediência cega.

Não há exemplo melhor do que imaginar tal situação num contexto militar. Jargões como “A tropa é o espelho do comandante”, ou “Sargento! Liderança conquista-se pelo exemplo” podem ser justificados sob a ótica deste princípio. Pode parecer óbvio, mas agora podemos ratificar não somente baseado em empirismo. Se o comandante agir como

especialista em algum assunto e convencer os seus homens de que tem a sapiência necessária para tal, terá a confiança dos seus homens, bem como, conseguirá a aprovação social em tudo o que faz.

Há aqui uma ressalva. De acordo com o caput do Artigo 142 da Constituição Federal de 1988:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (Brasil, 1988)

Isto evidencia que em momento algum a figura do superior hierárquico deva ser desacreditada, uma vez que as Forças Armadas jazem a luz dos princípios da hierarquia e disciplina. Entretanto, é necessário ainda que, por intermédio de seus atos, o militar soerga em suas ações o respaldo inerente ao que ele prega. Ampara-se em tal colocação, o Manual de Campanha de Liderança Militar, de cujas doze orientações básicas para a construção da liderança militar são fornecidas em seu capítulo de número sete. A décima orientação ressalta que:

Se alguém deseja liderar, é fundamental que interaja com as pessoas, que empregue a capacidade de persuasão, a qual deverá estar coerentemente respaldada por bons exemplos daquilo que prega. O líder militar não pode dar maus exemplos aos seus liderados. Se assim o fizer, rapidamente perderá a confiança e a credibilidade do grupo. (Brasil, 2011, p. 7-9).

Acrescenta-se ao alicerce-base deste argumento, a visão do manual EB20-MF-10.101, em seu ítem 3.5, que trata das condicionantes para o cumprimento da missão do Exército Brasileiro.

3.5.1 Comprometimento com os valores e a ética militares.

3.5.2 Coesão, alicerçada na camaradagem e no espírito de corpo, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a Força.

3.5.3 Liderança pelo exemplo, que motive direta e indiretamente o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da Missão do Exército. (Brasil, 2011, p. 3-8).

## **2.6.2 A afeição pelo comandante**

Cialdini mostra que a afeição também pode ser utilizada como um fator influenciador. Cialdini destaca ainda, em seu livro *As armas da persuasão*:

Gostamos de pessoas que sejam semelhantes a nós (Burger et al., 2004). Isso parece ser válido caso a semelhança seja a respeito de opiniões, traços de personalidade, antecedentes ou estilo de vida. Consequentemente, aqueles que querem que gostemos deles de modo a obter nossa cooperação podem alcançar esse objetivo parecendo semelhantes a nós de várias maneiras diferentes. (Burger et al apud Cialdini, 2012, p. 38).

De modo análogo, é possível associar tal conhecimento ao ambiente militar. Pode-se ressaltar que um comandante poderia assemelhar-se com a tropa no que se refere a compartilhar das mesmas atividades que o seu pelotão está submetido. É necessário que o líder esteja pronto sempre a sacrificar-se pela sua fração, demonstrando coragem moral e sendo um exemplo para os demais.

O Manual C20-10 do Exército, que versa sobre a Liderança Militar, em seu nono princípio de liderança afirma que:

A coragem moral manifesta-se, ainda, quando o líder se dispõe a lutar contra as injustiças, defendendo o que é certo, arriscando-se a desagradar pessoas importantes que possam vir a prejudicá-lo de imediato ou no futuro. Significa também assumir riscos que outros não assumiriam; admitir perante os subordinados que se cometeu um erro e até mesmo, desculpar-se pelo equívoco e enfrentar e corrigir um ou mais comandados problemáticos. (Brasil, 2011, p. 6-6).

Infere-se que, para tanto, o líder deve mostrar-se como defensor constante de sua fração perante a injustiças que possam advir ocasionalmente. A infalibilidade do líder deve ser suplantada pela justiça. Ou seja, é necessário que, ao errar, o líder deixe seu orgulho de lado e venha a admitir e, por vezes, até se desculpar por algo que tenha feito.

### **2.6.3 Compromisso e coerência**

Acerca da relação compromisso-coerência, a obra *As armas da persuasão* de Robert Cialdini, diz que:

Se consigo levar você a assumir um compromisso (ou seja, a tomar uma posição, a expressar sua opinião), terei preparado o terreno para sua coerência automática e imponderada com aquele compromisso anterior. Uma vez tomada uma posição, existe uma tendência natural a nos comportarmos de maneiras que são obstinadamente coerentes com ela. (Brownstein, 2003 et al apud Cialdini, 2012, p. 19).

Dentre outras palavras, adaptando ao escopo militar, infere-se que tal técnica pode ser utilizada para evitar que o líder caia em contradição. O comandante não deve assumir pequenas posições nas quais possa se comprometer indevidamente num futuro próximo. Um exemplo mais tangível seria imaginar que um comandante dissemine um boato não oficial, acerca de uma liberação na qual o mesmo nem sequer tem a certeza de que será cumprido. De acordo com o manual C20-10 - Liderança Militar:

Em muitas situações, deve-se fazer um trabalho visando a anular notícias equivocadas ou falsas, considerando que os oficiais e as praças não podem, por exemplo, tomar conhecimento de notícias inverídicas que afetam o EB e a eles próprios, sem haver um rápido esclarecimento feito pelo seu comandante imediato. Se isso ocorrer, toda a hierarquia ficará comprometida e poderá perder-se a credibilidade. Nessas ocasiões, poderão surgir lideranças emergentes ou se estabelecerem hierarquias paralelas, indesejáveis à Instituição. (Brasil, 2011, p. 7-8)

De acordo com tal afirmativa, o militar, perante à volatilidade das notícias, e desconhecendo as diretrizes a serem decididas pelo comando no qual estiver submetido, deve evitar comprometer-se com a emissão de ordens que podem cair por terra facilmente. Ao subverter uma informação não oficial ao seu subalterno, o comandante acaba comprometendo-se com a sua própria premissa. Porém, defronte a uma contraordem, não poderá manter a coerência, e acabará tendo a sua liderança comprometida perante seus subordinados.

Ainda citando o manual de Liderança C20-10, referindo-se à terceira orientação prática para a construção da liderança militar:

Terceira orientação: Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato [...] Entretanto, trabalhará com cuidado, evitando as contraordens, causadas por mudanças de ideias e trocas de objetivos. A contraordem sugere um planejamento malfeito e afeta a credibilidade do líder. (Brasil, 2011, p. 7-3).

#### **2.6.4 Reciprocidade**

Esta técnica de oratória abordada neste tópico terá por finalidade levantar conhecimentos no campo da persuasão a fim de evitar que um militar venha a ser persuadido por algum de seus subordinados ou até mesmo, por militares que, ainda que involuntariamente, venham agir de má fé.

Cialdini, em seu livro *As armas da persuasão* defende que:

[...] as sociedades humanas obtêm uma grande vantagem competitiva da regra da reciprocidade e, portanto, zelam para que seus membros sejam educados para obedecê-la e acreditar nela. Cada um de nós foi ensinado a cumprir essa regra e conhece as sanções sociais e o menosprezo reservados para quem quer que a viole. (Cialdini, 2012, p. 12).

Robert Cialdini ainda disserta ainda sobre a fragilidade que um homem possui no que concerne ao fato do ser humano estar apoiado em uma crença social, que se baseia em um receio generalizado, e, sobretudo, no temor em ser rotulado como um parasita. Isto, ainda

segundo Cialdini (20, ocorre devido a competitividade na qual as sociedades humanas desfrutam.

Por conta da aversão geral por quem recebe sem fazer nenhum esforço por retribuir, costumamos nos esmerar para não sermos considerados parasitas, ingratos ou aproveitadores. No processo, porém, podemos ser explorados por indivíduos que procuram tirar vantagem de nossa gratidão. (Cialdini, 2012, p. 12).

De forma análoga, ao adaptarmos tal realidade ao ambiente militar, um comandante não deve se sentir obrigado a dar nenhuma concessão a um subordinado de modo a recompensá-lo por quaisquer vantagens auferidas por estes, desde uma tarefa bem executada até mesmo, algum comportamento destacável. É interessante que tal recompensa, ou referência elogiosa venha a ser emanada pelo comandante naturalmente.

Entretanto, o Manual de Liderança C20-10 traz uma abordagem complementar. Este ressalta a importância do elogio ao subordinado, sobretudo no que tange a um estímulo para um trabalho bem realizado, ou a um comportamento destacável, de modo a aumentar a autoconfiança de seus subordinados.

Se o comandante quiser liderar, terá que ser justo e reconhecer o trabalho bem-feito. Um elogio oportuno reforça a atitude correta e o elogiado tenderá a esforçar-se para manter o bom padrão alcançado. Todos necessitam de estímulos que aumentem seu amor-próprio e sua autoconfiança. (Brasil, 2011p. 7-6)

Porém, este manual discorrendo ainda sobre a persuasão, defende que:

“Os meios coercitivos, ou negativos, vão desde a advertência às punições mais severas, não sendo, entretanto, os mais desejados. Quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, mais bem-sucedido será.” (Brasil, p. 5-8, 2011)

Cabe ao líder assim, mesclar tais referências de modo a alicerçar sua personalidade e seu estilo de liderança baseado em tais conceitos abordados anteriormente. É interessante ressaltar que, amparado pelo manual de liderança e tendo consciência do princípio da reciprocidade de Cialdini, é possível que o líder tenha maior cautela ao lidar com a aparição de possíveis militares mal-intencionados, de modo a não ser persuadido por estes.

### **3. REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Será apresentada uma pesquisa bibliográfica relativa às possíveis técnicas de oratória e de persuasão que podem ser aplicadas nos corpos de tropa. Para isto, tomaremos como base algumas leituras de modo a explorar possíveis estratégias de comunicação e adaptá-las a rotina do militar.

Após atingidos estes objetivos, será feito uma comparação com os métodos já utilizados no Exército Brasileiro, de modo a verificar possíveis técnicas de persuasão que poderiam ser utilizadas nos corpos de tropa.

Esta etapa tem como meta diagnosticar falhas de comunicação e, igualmente, por em prática um melhor método de emissão de ordens. Este estudo visa atingir e elaborar propostas de novas técnicas de convencimento dos militares no que tange à liderança militar.

#### **3.2 DA PESQUISA**

Foi realizado, no âmbito dos oficiais e cadetes, um questionário acerca das técnicas de oratória que são utilizadas para o aprendizado dos militares num aquartelamento. Este questionário teve, por finalidade, levantar se algumas técnicas já estão sendo de fato empregadas e, no caso de uma premissa negativa, verificar a opinião dos oficiais sobre a possibilidade da aquisição de tais técnicas. Outro objetivo se consolida em verificar a aplicabilidade das técnicas de persuasão defendidas acima, com o intuito de otimizar a emissão de ordens dos futuros oficiais do Exército Brasileiro.

Esta pesquisa foi composta por perguntas simples que apresentam uma escala de 1 a 10 e de 0 a 10, e sua estrutura teve como objetivo fugir do modelo binário, o qual se mal empregado, pode canalizar involuntariamente a opinião dos entrevistados, comprometendo os resultados obtidos. Defronte a este modelo, foi dada uma liberdade maior aos avaliados para avaliarem tais técnicas de oratória que gostariam ou não de aplicar.

Não houve a exigência de identificação dos elementos deste universo de estudo, exigindo apenas o posto ou graduação dos mesmos. Esta opção se mostrou como um incentivo a sinceridade dos entrevistados, evitando que algumas respostas se mostrassem enviesadas devido à possíveis inseguranças dos mesmos.

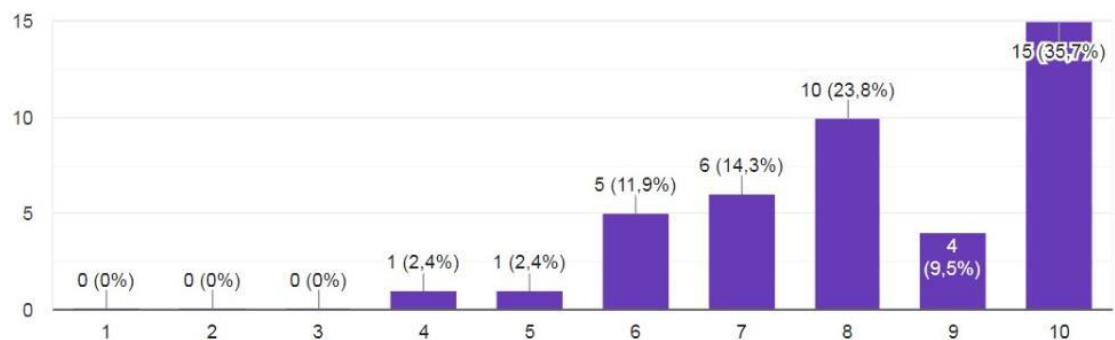


Baseando-se nos dados obtidos, chegou-se à algumas conclusões. De um universo de 42 militares, sendo 18 aspirantes-a-oficial e 24 cadetes. As duas primeiras perguntas se relacionaram com o primeiro tópico do referencial teórico, ou seja, a técnica do “porque”.

### Gráfico 1 – Pergunta sobre ser informado do motivo das decisões dos superiores

De 1 a 10, o quanto você considera que ser informado sobre o motivo das decisões de seus superiores é importante?

42 respostas

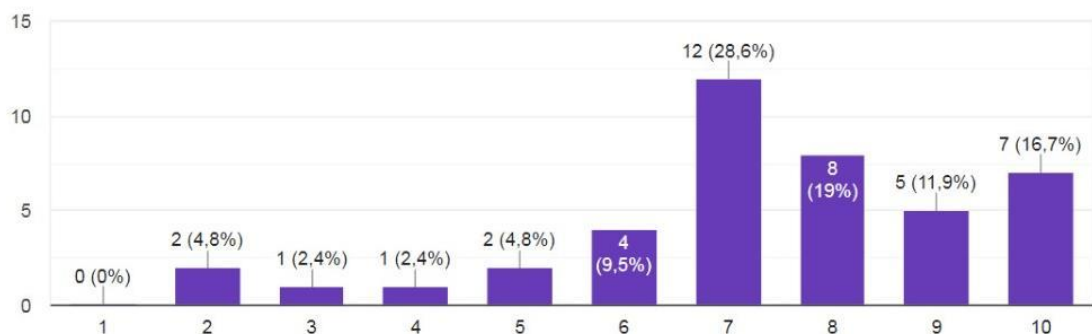


Fonte: AUTOR (2020).

### Gráfico 2 – Pergunta sobre informar decisões a subalternos

De 1 a 10, o quanto você julga necessário justificar suas ações para o seu subordinado?

42 respostas



Fonte: AUTOR (2020).

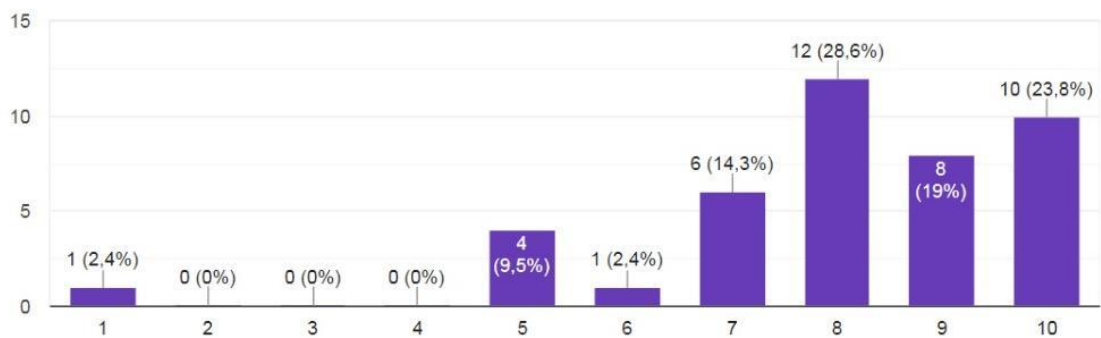
Por outro lado, as perguntas 3 e 4 se referem à possibilidade da aplicação das técnicas de narrativas como ferramenta de instrução e de admoestação. Ambas possuem objetivos simétricos, porém opostos. Posto que na terceira pergunta houve o objetivo de colocar o

objeto da pesquisa como instruendo, a segunda pergunta lhe punha como um potencial instrutor.

Gráfico 3 – Necessidade da utilização de narrativas por parte dos superiores

De 1 a 10, o quão necessário você julga que o seu superior hierárquico lhe conte uma breve história de experiências anteriores para que obtenha a sua atenção a fim de lhe passar recomendações diversas?

42 respostas



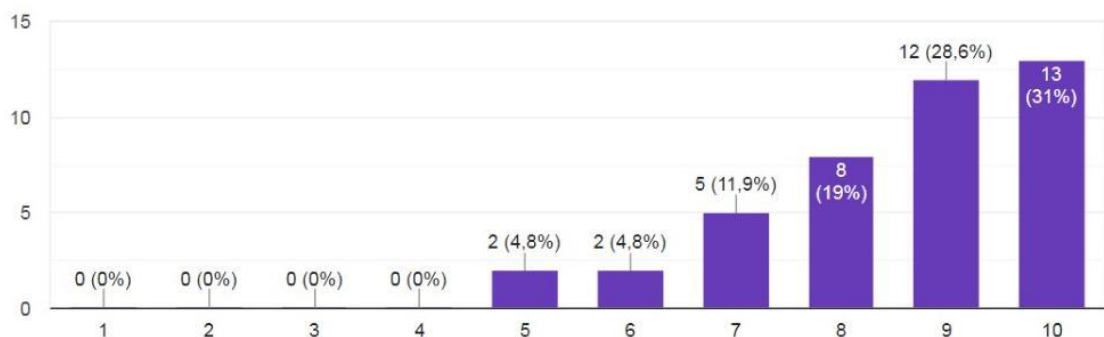
Fonte: AUTOR (2020).

Gráfico 4 – Necessidade de utilizar narrativas futuramente com subordinados

De 1 a 10, o quão necessário você julga este tipo de técnica, caso precise aplicá-la futuramente?



42 respostas

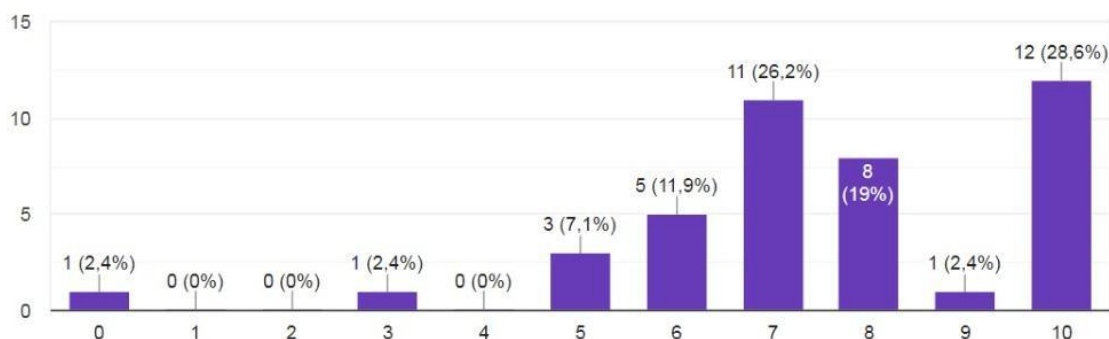


Fonte: AUTOR (2020).

Gráfico 5 – Acerca do respaldo como ferramenta de autoridade

De zero a dez, quanto você considera que a patente que um militar possui exerce a influência no respaldo de seu comando?

42 respostas



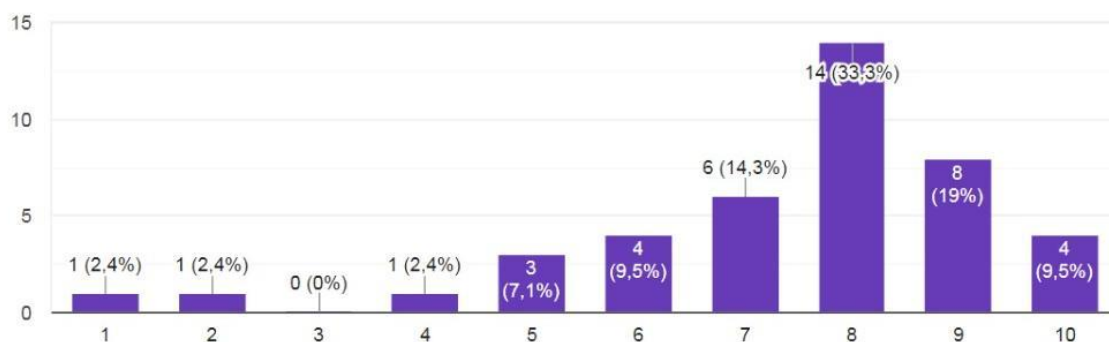
Fonte: AUTOR (2020).

A pergunta número 5 teve como cerne adaptar o princípio da reciprocidade com o ambiente militar, sobretudo aos postos e graduações que o militar possui. Há aqui a presença do conceito da obediência cega, listado anteriormente. Aqui foi avaliado se o posto que o militar possui já é, por si só, modelo de infalibilidade.

Gráfico 6 – Pergunta acerca da semelhança entre o líder e a tropa

De zero a dez, quanto você considera que a semelhança entre o líder e o subordinado deve existir para que possa exercer maior liderança?

42 respostas



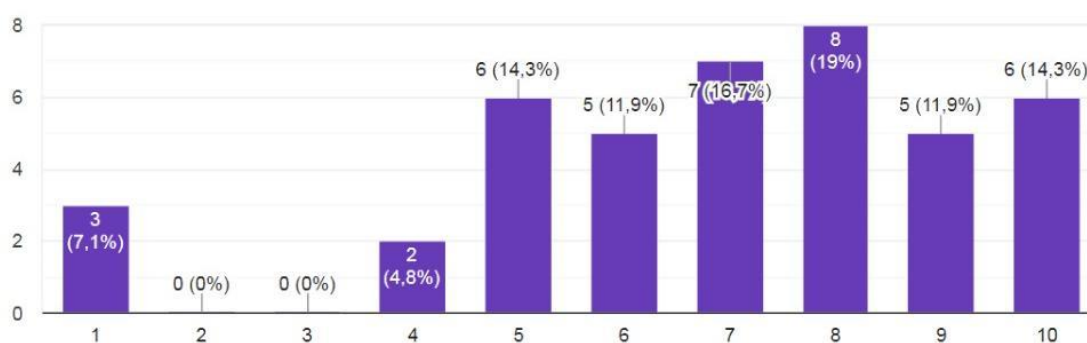
Fonte: AUTOR (2020).

O âmago neste tópico do questionário foi verificar a importância da similaridade do comandante com a sua tropa, como modelo de liderança. A amplitude do espectro de notas serviu como uma boa base para que os dados sejam avaliados da melhor maneira possível.

Gráfico 7 – Pergunta acerca do princípio da reciprocidade

Se um subalterno realiza um ótimo trabalho e vir a lhe pedir uma concessão, de 0 a 10 o quão coagido você se sente a atender a sua concessão?

42 respostas



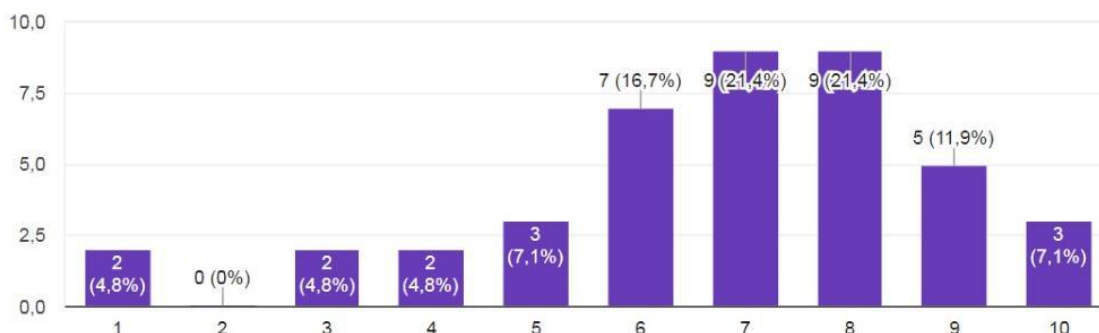
Fonte: AUTOR (2020).

Em contrapartida, neste tópico, a intenção se mostrou em verificar a porcentagem de militares que se sentem mais coagidos a abrir concessões a subordinados que, porventura, lhes venham aplicar, ainda que de forma involuntária, o princípio da reciprocidade. Vale ressaltar que a maioria do universo de pesquisa são militares com, no mínimo, 4 anos de Exército, sendo este, um bom parâmetro para se mensurar se ainda há, neste pouco tempo de militarismo, elementos que se deixam levar por este princípio.

Gráfico 8 – Pergunta acerca da contraordem como ferramenta compromisso-coerência

De zero a dez, o quão desconfortável você se sentiria em emitir uma contraordem aos seus subordinados?

42 respostas



Fonte: AUTOR (2020).

Por fim, o principal aspecto do tópico de número 8 foi avaliar o aspecto do compromisso e da coerência no que diz respeito ao quão confortável um militar se sente ao emitir uma contraordem, após ter feito o compromisso de emitir uma informação, e como ele reagiria mediante ao comprometimento da sua coerência perante os subordinados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto a primeira pergunta - que se referia o quanto o universo da pesquisa considera que ser informado sobre o motivo das decisões dos comandantes - foi defendido que nos sentimos mais suscetíveis a acatar um pedido caso venha acompanhado de um motivo, ainda que não seja razoável. A pesquisa confirmou tal premissa levantada anteriormente. Corroborando a primeira assertiva, 35,7% dos entrevistados deram a nota máxima para esta pergunta. 9,5% deram nota 9,0 e 23,8% deram nota 8. Somando o número de integrantes que pertencem ao intervalo acima, estes militares integram quase 70% dos entrevistados.

Com isso, chega-se a conclusão de que os subordinados sentem uma necessidade grande em saber o motivo pelo qual o seu comandante lhe atribuiu uma determinada ordem com clareza. Este tópico se mostra plenamente correspondido através

Porém, ao invertermos os papéis, perguntando o quão necessário seria justificar as ações para os subordinados, os resultados tornam-se difusos. Desta vez, o somatório dos integrantes que deram nota igual ou superior a 8,0 atinge apenas 47,61%, ao passo que a porcentagem de militares que deram nota igual ou inferior a 5 atinge 14,26%, uma porcentagem bastante expressiva.

Ao compararmos com a pergunta anterior, ainda que similar, as perguntas apresentam resultados bastante divergentes. Infere-se, deste modo, que a importância em acatar uma ordem sabendo o seu verdadeiro motivo é sim uma preocupação do subordinado, entretanto, em função de comando, os futuros líderes militares ainda possuem uma certa rejeição à ideia de explicar o motivo de uma determinada ordem para os seus subordinados.

Concluídas, parcialmente as observações quanto as perguntas acerca da utilização de justificativas como amparo de uma ordem emanada, agora será abordada a técnica do imaginar, nas perguntas 3 e 4

Em relação ao terceiro tópico – que julga a necessidade que o universo de estudo crê em acatar que os superiores hierárquicos lhe contem uma breve história ou relato de experiências anteriores - há uma certa preferência por este tipo de técnica. Posto que esta técnica tenha sido realizada de forma dual e recíproca, apresentando-se em um par de perguntas de forma a verificar a aceitação da técnica, bem como uma futura possibilidade de aplicação da mesma, pode-se observar que houve grande aceitação da mesma. Do rol que compreende os mais altos graus da escala de 1 a 10, englobados pelas notas de 8 a 10, cerca de 71% se mostrou receptivo a este método de oratória.

Conquanto inverta-se o resultado, a preferência pela técnica de contar narrativas para os subordinados mantém-se ainda altamente destacada. Desta vez, neste mesmo universo compreendido entre as notas de 8 a 10 atinge um somatório de 78%. Isso demonstra uma grande funcionalidade desta técnica, na qual poderia ser amplamente difundida e empregada nos corpos de tropa. Este objeto de estudo demonstrou que caso esta técnica venha a ser estudada e propagada pelos corpos de tropa afora, tem o potencial de ser difundida facilmente, tendo em vista que houve uma aprovação recíproca entre os cadetes, elementos estes, situados num espectro intermediário, presentes na transição de instruindo para instrutor.

Ao observarmos o estudo da quinta proposição, referente à aceitação de uma patente elevada como respaldo do comandante, observa-se que o maior rol de pessoas se encontram nas notas intermediárias. Isto demonstra uma tendência do universo de estudo em uma aceitação no que se refere a crer na infalibilidade do líder. Porém, o conceito de persuasão estudado neste tópico remete-se à obediência cega, fator que pode ser prejudicial a um comandante de uma fração, sobretudo em seu assessoramento. Infere-se, assim, com este estudo de caso, um forte indício da existência deste conceito citado anteriormente.

Em face à sexta pergunta, que concerne a uma assertiva referente ao quão importante julga-se que o militar tenha similaridade com a tropa para que se exerça maior liderança, o rol de respostas presentes que defenderam esta assertiva sobressaíram em relação às demais

porcentagens. No universo compreendido entre as notas de 7,0 a 9,0; aproximadamente 67% defenderam esta premissa. Posto que tal posicionamento manteve-se aflorado, aproximadamente 9,5% dos elementos presentes neste universo de estudos ainda deram a nota máxima. Estes dois valores, por si só, demonstram que a similaridade é uma forte premissa no que tange a liderança perante os subordinados.

Ao abordarmos a sétima proposição: “Se um subalterno realiza um ótimo trabalho e vier a lhe pedir uma concessão, o quão coagido você se sente a atender a sua concessão”, nos deparamos com os valores mais disformes dentre todos os outros tópicos já vistos, porém, alguns comportamentos interessantes e relevantes são apresentados. Houve uma distribuição quase homogênea entre as notas de 5,0 a 10,0; porém, as notas mais baixas, de 1,0 a 4,0 não apresentaram grande relevância para este estudo.

Em termos percentuais, há um empate se pegarmos um intervalo correspondente as três notas conjuntas que mais se destacaram: As faixas contendo as notas do intervalo de 6,0 à 8,0; e o intervalo contendo as notas de 7,0 à 9,0. Ambas as 3 notas, coadunadas em ambos os intervalos, representam aproximadamente 48% do gráfico. São de extrema relevância, estatisticamente falando para este estudo.

Pode-se observar, contudo, que a maioria dos militares estão submetidos à influência do princípio da reciprocidade, de Cialdini. É notável que tal característica exerça uma força drástica no que tange à relação entre postos e graduações distintas. A maioria dos militares deram notas de cunho mediano e elevado, enquanto menos de 20% responderam com notas regulares e baixas, compreendidas de cinco a um.

O gatilho da reciprocidade deve ser explorado com mais veemência de modo que o militar não venha a se submeter à convenções sociais sem nenhum vínculo existente. Desta forma, exerceria sua liderança de forma mais destemida, e com uma coragem moral mais elevada.

Por fim, tomamos como base o último tópico deste questionário, relacionado ao princípio do compromisso e da coerência. Ao se deparar com a seguinte pergunta: “O quão desconfortável você se sentiria em emitir uma contraordem aos seus subordinados”, nota-se que a maior faixa de respostas está compreendida entre as notas de 6,0 a 8,0; totalizando aproximadamente 59%. Ou seja, três quintos destes entrevistados ainda possuem um desconforto no que concerne a alterar uma ordem pré-estabelecida perante a sua tropa.

Pode-se concluir baseado neste último aspecto que, a fim de minimizar este comportamento de desconforto defronte situações de cuja símile seja inerente, é necessário

que o líder evite ao máximo este compromisso. O artifício do compromisso-coerência deve ser evitado, de modo a otimizar a relação superior-subordinado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo apresentado este estudo, é esperado que tais técnicas sejam de grande valia para o líder militar, em todas as esferas do comando. Faz-se necessário assim, sublevar a capacidade cognitiva do líder em se moldar para solucionar pequenos problemas do cotidiano, bem como persuadir e liderar seus subordinados em prol de um Exército mais consolidado, sobretudo, nos preceitos da hierarquia e da disciplina.

A oratória é, sem sombra de dúvidas, um divisor de águas para todos os militares. A sua importância consubstancia-se na diferença entre o líder persuasivo e o líder sem uma ação de comando expressiva.

Em uma era caracterizada pela volatilidade, acrescenta-se também um olhar mais crítico em relação à criatividade que o líder deve possuir para lidar com os problemas recorrentes do cotidiano. A capacidade de moldar-se às novas situações que esta geração atual propicia, mediante o uso das diversas ferramentas cognitivas e atitudinais fornecidas pela formação, é uma constante barreira que será concebida pelas contingências e imprevistos do mundo contemporâneo.

Busca-se assim, a consolidação dos laços humanos mais tênues, bem como da reconstrução dos elos mais fracos no militarismo. O dilema da liderança é uma constante e cabe ao líder militar o seu desenvolvimento e a sua otimização.

Há aqui, sobretudo, uma preocupação constante não somente com o futuro de um exército imponente e coeso, mas sim, de uma nação integradora. Aqui permanecem votos de otimismo, desenvolvimento e aprimoramento técnico-operacional, inerente a um ambiente digno de se conviver. Jaz, por intermédio deste trabalho de conclusão de curso, a esperança de uma força secular, altamente especializada e, sobretudo, humana.

Conquanto o braço forte do Exército Brasileiro se mantenha em riste, que sua mão amiga esteja sempre mais aberta, disposta a abarcar toda uma nação, em busca do progresso e da ordem, estampada em sua bandeira, incólume por quase 200 anos de existência.



## REFERÊNCIAS

CIALDINI, Robert Beno. **As armas da persuasão: como influenciar e não se deixar influenciar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. Tradução de Ivo Korytowski. Disponível em: <<http://ebookplanet.com.br/downloads/As%20Armas%20da%20Persuasao%20-%20Robert%20B.%20Cialdini.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2019.)

ANDERSON, Chris. **TED talks: The Official TED Guide to Public Speaking**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016. Tradução de Donaldson Garschagen e Renata Guerra. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4579165/mod\\_resource/content/2/TED%20Talks%20-%20Chris%20Anderson.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4579165/mod_resource/content/2/TED%20Talks%20-%20Chris%20Anderson.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2019.

ARAÚJO, Nílson Almeida de. **O princípio da eficiência: Aplicação no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro**. 2014. 116 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, Escola de Administração Judiciária, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/3611543/monografia-nilson-almeida.pdf>> Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. Decreto lei n. 1.001, de 21 de outubro de 1969. **Código Penal Militar**. Brasília, DF, out 1969. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del1001.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del1001.htm)> Acesso em: 02 mar 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

THE NEW YORK TIMES. Ann Nixon Cooper, Named in Obama's Victory Speech, Dies at 107. **The New York Times**. Nova Iorque. 22 dez. 2009. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2009/12/23/us/politics/23cooper.html>. Acesso em: 2 mar. 2020.

RAMOS, Flávia Sandri. **Técnicas de persuasão utilizadas na comunicação com ferramentas em vendas, marketing e publicidade**. 2006. p. 19. Monografia (Curso de comunicação social). Centro Universitário de Brasília, Brasília-DF, 2006. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1357/2/20166942.pdf&ved=2ahUKEwjW1eKRt93nAhWnKrkGHcS>>

dBe0QFjAGegQIBhAB&usg=AOvVaw2tIVoAA9TtohTDAi2bg8py&cshid=1582108973014  
 .> Acesso em 02 mar 2020.

BRASIL. Ministério do Exército. **Manual de campanha C20-10: Liderança militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 24 mar 2020.

BRASIL. Ministério do Exército. **Manual de fundamentos EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro**. 1. ed. Brasília: EGGCF, 2014. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/documents/10138/6563889/Manual+-+O+Ex%C3%A9rcito+Brasileiro/09a8b0d2-81d0-4a69-a6ea-0af9a53eaf45>. Acesso em: 24 mar 2020.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão**. 15 ed. São Paulo, Ática, 2002. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/287426/mod\\_resource/content/1/CITELLI%20-%20A%20linguagem%20da%20persuas%C3%A3o.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/287426/mod_resource/content/1/CITELLI%20-%20A%20linguagem%20da%20persuas%C3%A3o.pdf). Acesso em: 30 mai 2020.

STANFORD NEWS. You've got to find what you love, Job says. **Stanford News**. Stanford 14 jun 2005. Disponível em: < <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>>. Acesso em: 30 mai 2020.

KOPPER, Moisés. **Arte oratória e democracia participativa: uma etnografia das performances e estratégias discursivas de líderes comunitários a partir de sua atuação na esfera pública de porto alegre**. 2009. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Sociais, Departamento de Antropologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19002/000733738.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 jun. 20.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/a, 1999, p 1452.