

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

Yuri Bernardes Sumar

**A COMUNICAÇÃO E A CREDIBILIDADE COMO ARTIFÍCIOS DE LIDERANÇA
DO COMANDANTE DE PELOTÃO PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO**

**Resende
2020**

Yuri Bernardes Sumar

**A COMUNICAÇÃO E A CREDIBILIDADE COMO ARTIFÍCIOS DE LIDERANÇA
DO COMANDANTE DE PELOTÃO PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO**

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

Orientador: 1º Ten Inf Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque

Resende
2020

Yuri Bernardes Sumar

**A COMUNICAÇÃO E A CREDIBILIDADE COMO ARTIFÍCIOS DE LIDERANÇA
DO COMANDANTE DE PELOTÃO PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO**

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

Aprovado em _____ de _____ de 2020

Banca examinadora:

Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque, Ten
Orientador

Roberto Nunes Da Cunha Neto, Maj

Pedro Gabriel Luquez Marques Da Silva, Ten

Resende
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador 1º Ten Inf Arthur Lourenço por abdicar de seu tempo livre para me orientar nesse trabalho.

Agradeço a minha família e meus amigos que sempre me acompanharam, me apoiaram e ajudaram da forma que podiam.

Agradeço ao meu irmão que sempre esteve ao meu lado independentemente da situação.

Agradeço ao meu pai que me mostrou o caminho correto para criar uma boa carreira no exército e também por sempre acreditar que eu serei um grande militar.

Agradeço a minha mãe que sempre acreditou em mim, apesar de todas as dificuldades que eu apresentava, me incentivando e demonstrando pelo exemplo que não se deve parar de estudar mesmo após atingir seus objetivos, sempre haverá outros propósitos mais à frente.

RESUMO

A COMUNICAÇÃO E A CREDIBILIDADE COMO ARTIFÍCIOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO

AUTOR: Yuri Bernardes Sumar

ORIENTADOR: Arthur Lourenço de Albuquerque

Comandar um pelotão é um desafio que todo oficial encontra logo após sair da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). O aspirante a oficial encontra diversas dificuldades que a experiência e acesso aos diversos tipos de conhecimentos nessa área lhe trarão gradativamente as respostas. O objetivo desse trabalho busca analisar como o comandante de fração pode exercer sua influência e liderança sobre seus subordinados através da comunicação e da credibilidade que constrói com a tropa. O problema de pesquisa investiga de que forma o líder consegue demonstrar a sua comunicação durante o período que se encontra como comandante de pelotão e se a sua forma de se comunicar contribui para o melhor aproveitamento das atividades. Para isso, foi realizado uma pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa. Esta pesquisa justifica-se por entender a importância que o comandante de fração deve possuir uma boa oratória, credibilidade e conhecimento técnico profissional para ter uma liderança eficaz perante a sua tropa com vistas a possíveis missões de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), Ação Cívico Social (ACISO), pacificação, intervenção, entre outras ações, perante aos desafios que tem nos sido apresentado na atual conjuntura do Brasil e do mundo. Foi observado que o sucesso da missão vem através da confiança que se adquire ao longo do tempo e um dos caminhos para conquistar isso é através do diálogo. Com essa pesquisa foi possível demonstrar a importância da comunicação e da credibilidade como ferramentas para se atingir melhor sincronia dentro da fração e conseguir o sucesso da missão.

Palavras-chave: Comunicação; Credibilidade; Artifícios; Liderança; Sucesso

ABSTRACT

COMMUNICATION AND CREDIBILITY AS LEADERSHIP ARTICLES OF THE SQUAD COMMANDER FOR FULFILLING THE MISSION

AUTHOR: Yuri Bernardes Sumar

ADVISOR: Arthur Lourenço de Albuquerque

Commanding a platoon is a challenge that every officer encounters soon after leaving the Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). The aspiring officer encounters several difficulties that the experience and access to the different types of knowledge in this area will gradually bring the answers. The objective of this work is to analyze how the fraction commander can exert his influence and leadership over his subordinates through the communication and the credibility he builds with the troops. The research problem investigates how the leader can demonstrate his communication during the period he is in command of the platoon and if his way of communicating contributes to the better use of activities. For this, a descriptive research was carried out with a quantitative approach. This research is justified by understanding the importance that the fraction commander must have a good oratory, credibility and professional technical knowledge in order to have an effective leadership before his troops with a view to possible Law and Order Guarantee missions (GLO), Social Civic Action (ACISO), pacification, intervention, among other actions, given the challenges that have been presented to us in the current situation of Brazil and the world. It was observed that the success of the mission comes through the trust that is acquired over time and one of the ways to achieve this is through dialogue. With this research it was possible to demonstrate the importance of communication and credibility as tools to achieve better synchrony within the fraction and achieve the mission's success.

Keywords: Communication; Credibility; Artifices; Leadership; Success

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Postura do Comandante de Pelotão	20
Figura 2 - Medo	21
Figura 3 - Pavor	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Questão 01.....	27
Gráfico 02 – Questão 02.....	28
Gráfico 03 – Questão 03.....	29
Gráfico 04 – Questão 04.....	30
Gráfico 05 – Questão 09.....	31
Gráfico 06 – Questão 05.....	31
Gráfico 07 – Questão 06.....	32
Gráfico 08 – Questão 10.....	32
Gráfico 09 – Questão 07.....	33
Gráfico 10 – Questão 08.....	33
Gráfico 11 – Questão 11.....	34
Gráfico 12 – Questão 12.....	35

LISTA DE SIGLAS

ACISO	Ação Cívico Social
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
APA	Avaliação Pós Ação
CF	Constituição Federal
CI	Caderno de Instrução
EB	Exército Brasileiro
FEB	Força Expedicionária Brasileira
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUCI	Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim ONUCI
TTPs	Técnicas, Táticas e Procedimentos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	DIFERENÇA DE CHEFE E LÍDER	14
2.2	IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA.....	15
2.3	CONQUISTANDO A CONFIANÇA DO SUBORDINADO - CREDIBILIDADE.....	18
2.4	A IMPORTÂNCIA DE CONHECER A LINGUAGEM CORPORAL	19
2.5	LIDERANÇA MILITAR	22
2.6	A RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A LIDERANÇA.....	23
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	25
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2	MÉTODOS	25
3.2.1	Leitura e apresentação da pesquisa bibliográfica	25
3.2.2	Pesquisa de campo	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1	CONEXÃO ENTRE SUBORDINADOS/ SUBORDINADOS E COMANDANTE DE PELOTÃO.....	26
4.2	GRAU DE CONFIANÇA	27
4.3	LIDERANÇA	29
4.4	COMUNICAÇÃO EFETIVA E LINGUAGEM CORPORAL.....	29
4.5	CRIAÇÃO DE VÍNCULOS AFETIVOS	31
4.6	CREDIBILIDADE.....	32
4.7	SABEDORIA.....	33
4.8	LINGUAGEM CORPORAL E NÃO VERBAL	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE A – Questionário SOBRE “LIDERANÇA ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO NA INTERVENÇÃO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO NO ANO DE 2018”	40

1 INTRODUÇÃO

Em tempos com constantes mudanças, evolução tecnológica e crescentes transformações no mundo, a liderança dentro do Exército Brasileiro se torna um fator cada vez mais relevante. Nesse sentido, percebemos que cada vez mais é exigido de um aspirante a oficial que seja um grande e exímio líder. A liderança é um componente intrínseco ao seu dia a dia e precisa fazer parte da vida cotidiana de um comandante e para ocupar tal função é necessário ter conhecimentos técnicos.

A comunicação e a credibilidade são elementos essenciais e de extrema relevância que estão interligados e possuem grande influência para uma liderança bem sucedida que culminará em excelentes resultados para uma tropa. A presente pesquisa realizada apresenta a comunicação e a credibilidade como artifícios que podem contribuir para a liderança de um comandante perante o seu pelotão e como esta apresenta influencia no sucesso da missão. Esse é um campo de pesquisa que faz parte do cotidiano de todos comandantes que necessitam incentivar seus subordinados para que cumpram as missões impostas com eficiência.

O escopo do trabalho consiste em investigar se o comandante de pelotão, através da comunicação e da credibilidade, pode (ou não) influenciar seus subordinados a obter êxito nas diversas missões que lhes são atribuídas ao longo de sua carreira militar, conquistando assim, uma boa liderança diante a sua tropa. Para isso, busco analisar como esse comandante que está à frente age, se comporta, demonstra seus conhecimentos tanto técnico profissionais quanto conhecimento sobre seus homens e sobretudo se essas atitudes promovem os princípios éticos para o bem comum.

Na atual situação do país em que as Forças Armadas vivenciam situações como Garantia da Lei e da Ordem (GLO), missões de paz promovidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), como a Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), e a Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim (ONUCI) como, missões de pacificação (Pacificação do Complexo da Maré, Alemão, Operação Arcanjo), instruções, orientações, entre outros. Percebemos que estamos diante de desafios contemporâneos que têm se apresentado com mais frequência no dia a dia do Brasil e do mundo e para resolvê-los, o Exército Brasileiro (EB) tem sido a principal força empregada visando promover o bem-estar social para os cidadãos brasileiros.

Sendo assim, o futuro Comandante de Pelotão, na atual conjuntura, terá a oportunidade de ser incluído nessas diversas missões em que buscará obter sucesso no cumprimento das

atribuições que lhe serão confiadas. Para conseguir o sucesso, o oficial terá que contar com o seu pelotão que irá refletir tudo o que foi ensinado e repassado pelo seu comandante. Quanto maior for o seu potencial para investir na comunicação e na credibilidade diante de sua tropa, melhor sucedida será a sua liderança sobre seus subordinados no momento em que a situação começar a ficar perigosa e o tenente tiver que encorajá-los a prosseguir.

Assim, é oportuno problematizar as questões: há comandantes que conseguem conquistar a confiança e promover um espírito de corpo em seus subordinados? Se há, como eles conseguem tais avanços? As ações desses comandantes corroboram o sucesso do cumprimento da missão? Se existem, como essas ações acontecem?

Nesse sentido, procura-se observar o espírito de corpo do pelotão, se essa fração aparenta ser coesa em suas ações, fator relevante para que na hora de dificuldades todos continuem se ajudando e permaneçam confiantes uns nos outros. Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011), a credibilidade é a chave da liderança. Dessa forma, para o líder conseguir atrair atenção e conquistar a confiança de todos, ele deve fazer uso desses artifícios com o intuito de melhorar a coesão entre os seus subordinados.

Há ainda a necessidade de que as ordens expressas sejam objetivas e claras, uma vez que o comandante da fração ao transparecer conhecimento técnico profissional pode demonstrar capacidade para encaminhar o trabalho, conquistar a confiança dos seus pares e subordinados e diminuir possíveis inseguranças ou dúvidas que os membros do pelotão possuem.

Com base nesses questionamentos, este trabalho busca compreender como o comandante trabalha para exercer sua liderança sobre seus subordinados de formas que ele use a comunicação para conquistar credibilidade da sua tropa e consiga cumprir a missão sem que haja dúvidas e não cause nenhuma falha ou consequências negativas para o pelotão.

Esta pesquisa justifica-se por entender a importância que o comandante de fração deve possuir uma boa oratória, credibilidade e conhecimento técnico profissional para ter uma liderança eficaz perante a sua tropa. Trata-se de artifícios úteis de trabalho para garantir a compreensão dos objetivos, integração entre o comandante e seu pelotão e pró atividade nas missões em curso.

Atualmente, o oficial do Exército Brasileiro possivelmente será empregado em missões reais que possuam tanto o objetivo de ajuda humanitária quanto o de combater traficantes, contrabandistas, garimpeiros, guerrilheiros, entre outros, e por isso pode vivenciar intensos riscos de vida. Para o sucesso no cumprimento dessas missões, em diversas situações, o comandante necessitará planejar operações de acordo com as orientações que receber. Após o planejamento, deverá repassar as suas ordens através do seu conhecimento técnico e oratória

bem desenvolvida, com a finalidade de obter a atenção da sua tropa e assim transmitir uma mensagem em que todos compreendam. Isso tudo combinado com o nível de instrução da fração através do treinamento físico militar, exercícios controlados no terreno e com experiências anteriores em missões reais, implicarão em um excelente desempenho durante a missão.

Por tanto, a necessidade de demonstrar conhecimento e conseguir repassar seu planejamento com clareza e objetividade, implicará na boa compreensão das orientações pelos subordinados e conseqüentemente a execução do que foi planejado com maestria.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a importância que a comunicação e a credibilidade têm para o comandante de pequenas frações como artifícios para conquistar a confiança de seu subordinado, com o intuito de obter um melhor desempenho em missões reais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Analisar a diferença do chefe e do líder.

Analisar a importância da oratória para um comandante de pelotão.

Verificar como se pode conquistar a confiança do subordinado.

Analisar a importância de saber fazer uma leitura corporal.

Falar sobre a liderança militar.

Analisar a relação da comunicação com a liderança.

Apresentar experiências passadas por oficiais, comandantes de pelotão, em missões reais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um líder precisa compreender o seu papel e usar artifícios adequados no exercício de sua função e além do conhecimento da organização do trabalho que realiza precisa estar bem informado, conquistar a credibilidade e garantir uma comunicação eficaz com sua tropa.

Dentre as diversas definições encontradas sobre essa temática, destaca-se a de Chiavenato (2000, p.107) onde liderança é descrita como “a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Assim, reconhecemos que tal definição estabelece a função da comunicação como instrumento para o exercício da liderança. Uma relação de credibilidade entre líderes e liderados é caracterizada pelo desempenho, isto é, o líder influencia o comportamento dos subordinados para que eles trabalhem de forma a valorizar os trabalhos, dando lhes suporte por meio de informações verbais e não verbais, *feedback*, objetivos e instruções. Portanto, o comandante passa a ter mais confiança em seus subordinados, fortalecendo e aumentando com isso, a relação de trabalho com os componentes do seu pelotão.

2.1 DIFERENÇA DE CHEFE E LÍDER

Na vida para qualquer pessoa que esteja à frente de subordinados há a necessidade de em momentos ser chefe e em outros deve ser líder. Na vida militar pode-se ver isso constantemente, tendo em vista que os pilares do Exército Brasileiro é a hierarquia e a disciplina, a hierarquia dá o direito legal do comandante de dar ordens para os seus subordinados. Segundo o Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011, p.3-1) “Há comandantes em diferentes escalões, os quais, por vezes, são chamados de chefes ou diretores, de acordo com a denominação do cargo que ocupam”, diz que ser chefe é ocupar um cargo por direito legal. Já a Liderança encontrada no Manual de Liderança Militar diz que:

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

Dessa forma, cabe exaltar que o comandante poderá exercer essa influência de uma duas formas: o momento que ele for chefe, quando ele precisar ser autoritário e firme, e o momento que ele quiser ser líder, quando ele estiver a frente para inspirar, dar bons exemplos, pensar no

bem estar da sua fração. Entretanto, será o momento que irá dizer quando uma pessoa deve ser chefe ou líder.

“Nasce daí uma questão: se é melhor ser amado que temido ou o contrário. A resposta é de que seria necessário ser uma coisa e outra; mas, como é difícil reuni-las, em tendo que faltar uma das duas é muito mais seguro ser temido do que amado.” (MAQUIAVEL, 2018, p. 145), assim pode-se dizer que em momentos de crise há a grande necessidade de ser chefe, necessitando que alguém pense e aja com a razão para garantir o sucesso da missão e evitando assim o caos.

Porém, não são todos os momentos de crise que deve agir com rigor. Há duas formas de comandar o soldado, uma é pelo direito legal de ser mais antigo e a outra é através do fator de liderança. No momento no qual se possui credibilidade com seus subordinados, o comandante consegue atingi-lo não apenas pela antiguidade, mas também pela confiança que ele consegue passar para o liderado. O Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011, p.3-3) diz que: “o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar.” Nesse sentido, tendo o conhecimento técnico-profissional, somado ao fato de possuir um senso moral e tomando uma atitude adequada ele conseguirá atingir mais facilmente seu subordinado.

Pode-se destacar, então, que um comandante deve saber o momento em que deve agir, tendo equilíbrio nos momentos de ser chefe e ser líder, observando com quem e como ele deve falar, orientando quando for necessário e elogiando os subordinados que desempenham ações que beneficiem o grupo. O Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011, p.17) diz que: “Esta seria a “arte da liderança”, que é a capacidade de passar da teoria a prática, distinguindo os momentos, as situações e os indivíduos, agindo de modo correto.”

2.2 IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA

Ao longo da história da humanidade, a oratória foi muito usada para expressar ideias de um líder para seus ouvintes. Através dessa ferramenta, grandes personalidades conseguiram expor seus ideais e mover massas para convencer esses ouvintes a segui-los como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Santo Agostinho, Adolf Hitler, entre outros.

No cotidiano do militar, principalmente para os comandantes de fração, é de extrema importância estar à frente de seus subordinados para poder falar sobre assuntos diversos, desde avisos do dia a dia a uma ordem à patrulha para uma missão.

Indubitavelmente, há a necessidade da boa oratória, que é acompanhada do conhecimento sobre o assunto a ser tratado, para os militares que comandam uma fração. Tal característica é apresentada a partir da postura em que o indivíduo demonstra possuir conhecimento do assunto que estiver trabalhando quando está à frente de um público.

Os conhecimentos referem-se não apenas ao domínio dos assuntos peculiares à profissão ou cargo, mas também ao domínio das demais informações que permitirão ao comandante interagir de forma correta com o grupo que busca liderar e com as situações vivenciadas. (Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011, p.41)

Assim evita falta de compreensão do subordinado e consegue manter um fluxo de informações coerentes.

Tais questões, demonstram que a pessoa está preparada para aquele assunto e irá gerar segurança e passar confiança para quem estiver escutando. Segundo o Manual de Liderança Militar:

A proficiência profissional indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição *sine qua non* para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, espreitando-as em suas deficiências e dificuldades. (BRASIL, 2011, p.3-4)

Todavia, quem estiver discursando sobre algum assunto, poderá ter um vasto conhecimento sobre o tema, mas podem surgir dúvidas que ainda não domine. Por isso, existirá a necessidade de fazer alguns improvisos coerentes para respondê-las uma vez que não foram planejadas. Segundo Paganelli (2004, p. 91), “Improviso pode existir sim, mas nas palavras, nos efeitos a serem produzidos no ato. Mas ideia central jamais pode ser improvisada”. Dessa forma, pode-se entender que em relação ao contexto geral, há a necessidade da experiência prévia e partindo dessa premissa poderá organizar o raciocínio e construir conclusões cabíveis que podem ser aplicadas em questionamentos sobre o assunto que está sendo abordado.

Um termo muito utilizado no Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011) simplifica bem a situação do comandante de pelotão que é a “comunicação eficaz”. Para que o tenente possa deixar claro suas intenções, ele deve possuir domínio sobre

essa expressão, uma vez que “[...] a comunicação eficaz ocorre quando o emissor, pelas atitudes que toma, proporciona aos receptores exemplos coerentes com as mensagens que emite.” (Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011, p. 101). Pode-se afirmar também que:

É preciso saber elaborar e transmitir uma boa mensagem. Antes de tudo, é necessário considerar o nível intelectual dos ouvintes. Deverão ser empregados termos que todos entendam. Não adianta “falar difícil”! Quem faz isto, não demonstra cultura, mostra apenas que não sabe se comunicar. (Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011, p. 102)

Como proferido anteriormente, entende-se que os soldados nem sempre vão ter a mesma interpretação que o tenente, uma vez que muitos deles não tiveram garantido o direito à educação que está preconizado na Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN). Dessa forma, o Oficial deve ter como princípio se comunicar de forma que o subordinado compreenda o discurso e isso não significa fazer um discurso reducionista.

Nessa perspectiva, ele deve estar sempre envolvido com o seu pelotão para se acostumar com qualquer variedade linguística como sotaques e gírias que estão enraizadas em determinadas regiões. Assim, quando o comandante tem esse entendimento e utiliza uma linguagem que seus subordinados entendam, ele consegue fazer uma comunicação eficaz diminuindo dúvidas ou possíveis incompreensões no seu pelotão. Concomitantemente também oportuniza que os subordinados tenham acesso e aprendam uma linguagem mais rebuscada que são regularmente necessárias.

Dessa forma, a oratória pode falar muito sobre a pessoa que está à frente. Quando o comandante de pelotão possui o conhecimento técnico profissional, experiência e confiança ele consegue se expressar de maneira que todos entendam e ninguém duvide de sua capacidade. Assim, consegue conquistar a confiança dos seus homens e expandir as chances de sucesso da missão.

Perceber a necessidade de retomar e reelaborar as ideias do raciocínio para que o discurso seja compreendido por todos os integrantes do pelotão é fundamental para que as missões sejam bem sucedidas.

2.3 CONQUISTANDO A CONFIANÇA DO SUBORDINADO - CREDIBILIDADE

A confiança é um pilar muito importante para desenvolver um relacionamento entre pessoas e uma das melhores formas de conseguir a confiança do subordinado é através do exemplo.

Dois velhos ditados populares afirmam que “um bom exemplo vale mais que um milhão de palavras” e que “as palavras convencem e os exemplos arrastam”. Isto quer dizer que a comunicação se processa, também, através das atitudes, que são exemplos visíveis daquilo que se deseja comunicar. O líder, quando age, torna-se um modelo que será imitado pelos liderados. (Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011, p.8)

Dessa forma grandes líderes conseguiram essa façanha como o patrono do Exército Brasileiro que durante a batalha de Itororó resolveu, no meio do combate, avançar contra os paraguaios e nesse momento grita “Sigam-me os que forem brasileiros”. (CARVALHO, 1897, p.252) Essa demonstração de coragem tomou conta de toda sua tropa e conquistou confiança, fazendo com que todos o acompanhassem para o combate.

Durante a Segunda Guerra Mundial, outro comandante foi reconhecido por suas conquistas e seu exemplo de liderança, o Aspirante Francisco Mega que foi voluntário para a campanha da Força Expedicionária Brasileira (FEB) na Europa. Nos campos de batalha em Montese, Itália, seu pelotão avançava no campo de batalha, incentivados pela sua coragem, e durante o processo foi atingido por estilhaços de granada e tombou ao chão. Mesmo a beira da morte disse a seus homens:

Por que estão parados diante de mim? A guerra é lá adiante, estou aqui por que quis, se vocês estão sentidos com o que aconteceu, se vinguem, acertando o comandante deles. De nada valerá o meu sacrifício, se não conquistarem o objetivo. A minha vida nada vale. A minha morte nada significa diante do que vocês ainda têm por fazer. Prossigam na luta... (Francisco, 2011)

Pode-se perceber nitidamente sua liderança ao proferir esse discurso para incentivar o seu pelotão a continuar no combate, mesmo estando à beira da morte. Assim, ele possibilitou que seus subordinados continuassem focando na batalha e tentando garantir o seu sucesso, independente das condições. Portanto, pode-se concluir que para ter sucesso na missão o comandante de pelotão necessita ter alguns aspectos, dos quais os mais importantes são a

comunicação e a credibilidade e por consequência a liderança fluirá naturalmente como característica de seu trabalho com os homens que conduz.

Em uma batalha, o medo sempre estará influenciando toda a tropa e nesse momento, torna-se essencial que o comandante exerça a sua liderança perante o seu pelotão. Através da sua credibilidade, o tenente irá dialogar com os seus homens de tal forma que estarão tão coesos e envolvidos no espírito de corpo do pelotão que independente do que acontecer todos continuarão na missão e confiarão nos seus pares.

A partir da comunicação e da liderança os integrantes do pelotão estarão tão conectados entre si que se tornarão mais fortes e predispostos a segui-lo fielmente até o final para que a missão seja bem executada.

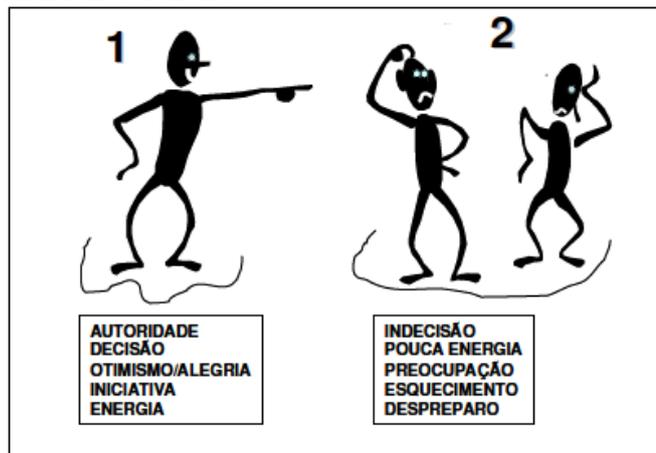
2.4 A IMPORTÂNCIA DE CONHECER A LINGUAGEM CORPORAL

Através da linguagem corporal podemos compreender as emoções que as pessoas expressam como alegria, tristeza, raiva, surpresa, medo e desprezo. “Linguagem corporal é uma forma de comunicação não-verbal, onde o corpo "fala" através de gestos, expressões faciais e posturas.” (SIGNIFICADOS, 2020)

A importância da leitura da linguagem corporal entende-se do líder para com o subordinado e vice versa, ou seja, quando o subordinado ver seu comandante, ele tem que ver um militar que possua boa postura, saiba falar, tenha trajes adequados, entre outros princípios que favoreçam a figura do Tenente. (AMAN, 2011)

Como pode ser visto na figura 1, a aparência do militar na primeira opção demonstra total confiança, postura adequada e isso demonstra uma boa impressão para o subordinado. Em oposição a segunda opção apresenta um militar perdido, preocupado que leva o soldado a desconfiança e descrédito no que ele diz e acaba desestabilizando as relações de trabalho, tornando assim frágil a relação entre o comandante com seus subordinados.

Figura 1 - Postura do Comandante de Pelotão



Fonte: Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011)

Dessa forma, tendo o entendimento que o comandante deve apresentar postura de autoridade, firme, otimista, enérgica com iniciativa e entusiasmo, ele deve saber também identificar no seu subordinado aspectos que apresentem o que o soldado está sentindo de acordo com a situação, com a finalidade de haver necessidade de intervir nos sentimentos para que ele volte a pensar com a razão em detrimento da emoção e acabe com a visão de túnel¹ que por vezes afeta integrantes da tropa em momentos de pânico.

Em missões reais que a existência do perigo é iminente, existem algumas posturas que o militar toma e que são facilmente percebidas se houver um pouco de atenção. O livro “O corpo fala” (WEIL; TOMPAKOW, 2015), nos auxilia nessa reflexão, uma vez que retrata algumas reações que a pessoas pode vir a apresentar, conforme a situação que ela se encontra. Porém às vezes por nunca ter lido ou pesquisado sobre essa temática, pode ser imperceptível de imediato, mas fica fácil de enxergar quando tem o conhecimento dela e assim possibilita orientar o soldado antes que ele tome alguma atitude que possa comprometer a missão como o medo e o pavor que podem ser observadas nas figuras a seguir:

¹ Visão de túnel: sensação de ver através de um tubo estreito (IMO, 2015)

Figura 2 - Medo

MEDO



Fonte: O corpo fala (2015)

Figura 3 - Pavor

PAVOR

(TERROR, PÂNICO)



Fonte: O corpo fala (2015)

Para que possa evitar futuros problemas durante as operações, existe a importância de o tenente estudar um pouco sobre linguagem corporal para ele entender o que pode estar se passando com o seu subordinado e assim entendê-lo e através da empatia escolher a melhor forma de fazê-lo voltar a realidade e dar prosseguimento na missão.

2.5 LIDERANÇA MILITAR

A Liderança Militar é o aspecto mais importante para um comandante, pois é através dela que o tenente, sargento ou o cabo irão influenciar seu pelotão no cotidiano e assim, capacitá-lo para cumprir missões que tem a necessidade de o grupo estar coeso. Segundo o Manual de Liderança Militar:

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

Pode-se concluir dessa citação que a Liderança Militar não é conquistada por simples gestos. Assim, a necessidade de estabelecimento de vínculos afetivos é a chave para fazer com que o subordinado se sinta à vontade de confiar no seu superior. Para isso, a pessoa que estiver à frente deve criar formas de desenvolver esse vínculo e existem diversas formas disso acontecer, uma delas é a conversa diária. Não basta apenas formaturas diárias com textos pré-estabelecidos para ocupar um tempo diário previsto, mas sim estimular a conversa com seus subordinados para melhor orientá-los em suas decisões no dia a dia, incentivá-los a crescer como pessoas, ensiná-los os valores e deveres militares e demonstrar isso no dia a dia. Também pode-se entender que:

Cada militar possui traços de personalidades distintos e complexos, possui motivações, necessidades, interesses e desejos, os quais vão além de suas atribuições formais e interferem diretamente no modo como será cumprida sua missão. Ao lidar com tais aspectos humanos, o comandante passa a atuar também na esfera informal do relacionamento interpessoal. (BRASIL, 2011, p 3-2)

Dessa forma, o manual ajuda a entender que cada pessoa age de uma forma distinta. Para compreender o que o soldado está pensando, os problemas que ele possui, as dificuldades que ele passa, faz-se necessário aumentar o contato com ele em um nível informal de relacionamento, ou seja, há a necessidade de estar próximo até fora do quartel através da presença em momentos importantes de sua vida, como aniversário, visita a sua casa, conhecer a família, em caso de perda de algum membro do núcleo familiar, conversar sobre assuntos de sonhos presentes e futuros e instruí-lo de forma a ajudá-lo a conquistá-los.

Essas atitudes fazem com que o comandado veja seu comandante como uma figura próxima a paterna e isso faz aumentar muito mais a confiança e quando for necessário estar em uma situação de risco, o soldado possivelmente seguirá as suas orientações pois acreditará que o tenente não o colocará em uma situação de risco sem ter a certeza que nenhum mal o acometerá.

Portanto, pode-se compreender que o soldado precisa ter uma conexão a mais com o seu comandante para se sentir confiante na hora que receber uma ordem e precisar executá-la, garantindo a segurança do grupo. Para conquistar essa confiança, o tenente precisa trabalhar além do expediente, ou seja, precisa procurar outras atividades, até mesmo fora do quartel, que possibilite estabelecer, uma conexão mais ampla entre ele e sua fração e assim demonstrar aos seus subordinados que considera importante estar na presença deles, para além do ambiente de trabalho.

2.6 A RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM A LIDERANÇA

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.” (SIGNIFICADOS, 2020)

Comunicação tem o seguinte significado: “Ação ou efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens etc., buscando compartilhar informações. (DICIO, 2020)

Nas palavras de Significados (2020) e Dicio (2020), percebe-se que a liderança e a comunicação caminham juntas e estão intrinsecamente interligadas e a liderança depende da comunicação para existir. Conforme o Manual de Liderança Militar, no Capítulo 7 sobre orientações práticas para a construção da liderança militar diz que “Sem a comunicação entre o líder e os liderados não haverá interação entre eles e, em consequência, não haverá liderança. O líder irá convencer os liderados a agirem de uma determinada maneira por intermédio de palavras e dos bons exemplos.” (BRASIL, 2011, p. 7-2)

Como explicitado acima, se o comandante de Pelotão não agir de forma que ele mantenha uma conexão mais aberta com o seu subordinado para criar vínculos entre os dois. Caso isso aconteça, o tenente terá que começar a agir mais como chefe para conseguir a atenção do subordinado, fazendo que ele responda de forma impositiva às suas ordens, ao invés do soldado segui-las por acreditar em seu comandante. Essa situação pode enfraquecer a coesão do pelotão e deixar o comandante afastado da integração do grupo. Em uma missão real isso poderá acarretar totalmente no insucesso da missão, pois no momento que os soldados não

seguem as ordens do seu comandante ou fica relutante a isso, a missão pode não ser bem sucedida de diversas formas e até mesmo acarretando uma tragédia e ceifando vidas.

Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN considera a comunicação como um fator da liderança. “A comunicação é o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções, são transmitidos e recebidos entre as pessoas, permitindo que ocorra a interação social entre os membros de um determinado grupo.” (Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN (2011, p. 07). Entende-se que para conquistar a liderança não tem outra maneira a não ser através do canal de uma boa comunicação.

Conclui-se que a liderança e a comunicação andam juntas, lado a lado, para você ser um líder é de suma importância que se tenha uma boa comunicação. Não se pode tentar fugir dessa alternativa ou buscar atingir a liderança através apenas de outro canal, uma vez que, quanto mais se desenvolve sua oratória e consegue influenciar seu subordinado, mais facilidade você terá para conquistá-lo. Treinar, desenvolver, receber feedback de como está se saindo para que possa cada vez mais melhorar e ter mais facilidade de inteirar-se com o subordinado é fundamental. Assim o comandante terá imensa possibilidade em conseguir influenciá-los para obter o sucesso da missão.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

O objetivo desse trabalho foi verificar a importância que a comunicação tem para o comandante de pequenas frações como ferramenta para conquistar a confiança de seu subordinado, com o intuito de obter um melhor desempenho em missões reais. Para isso, foi realizado uma pesquisa descritiva analisando e observando a questão abordada.

A pesquisa partiu da hipótese de que quanto maior for o nível de credibilidade conquistada pelo oficial, através da comunicação influenciada pela liderança, maior será o reflexo diretamente no grau de aproveitamento da missão a ser executada pelo pelotão. Portanto, evita possíveis erros e consequências negativas, pela falta de credibilidade. Nesse sentido, o pelotão consegue atingir uma sincronia necessária para que em missões reais de alto risco, exista a confiança essencial que cada indivíduo vai construindo gradativamente um com o outro e principalmente com o seu comandante.

Para isso, foi realizado uma da pesquisa descritiva, utilizando o método de coleta bibliográfica utilizando-se das técnicas de levantamento e seleção da leitura fornecida pelas obras de especialista da área de liderança e do acervo histórico da AMAN. Posteriormente, foi realizado uma abordagem de cunho quantitativo com a aplicação de uma pesquisa de campo, através de um questionário com perguntas abertas e fechadas feita com oficiais que atuaram na Intervenção Federal do Rio de Janeiro em 2018 a fim de mensurar os dados para confirmar os argumentos levantados na literatura.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Leitura e apresentação da pesquisa bibliográfica

Foi feito uma pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, identificando e aprofundando os conhecimentos de liderança através da comunicação. O objetivo foi explicar o conceito de liderança, falar sobre a importância da comunicação para o comandante, como se conquista o subordinado através de um canal de comunicação e aprofundar os conhecimentos sobre a liderança militar.

Ademais, verificou-se a importância da comunicação para conquistar a credibilidade da fração comandada e construir um elo entre o tenente e seu pelotão que vai além do meio militar, podendo influenciar na vida pessoal e ajudar no melhor cumprimento das missões.

3.2.2 Pesquisa de campo

Para a coleta das informações foi construído um questionário na plataforma *google docs* e Militar alguns oficiais que servem na Academia das Agulhas Negras (AMAN) enviaram o link do documento para outros oficiais que atuaram na referida intervenção e que compõem suas redes de relações construídas no percurso da vida militar.

Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa de campo com coleta de informações a partir desse questionário que foram analisadas para contribuir com essa investigação que buscou compreender a importância da comunicação e da credibilidade como artifícios para conquistar a liderança da fração comandada e com isso pode trazer possíveis contribuições para o melhor cumprimento de diversas missões.

Essa pesquisa teve como universo amostral quarenta oficiais que foram comandantes de pelotão na Intervenção Federal do Rio de Janeiro em 2018 e que atualmente trabalham em batalhões de infantaria localizados em diversos estados do Brasil.

Todas as informações coletadas foram usadas exclusivamente para analisar de que forma o líder consegue demonstrar a sua comunicação durante o período que se encontra como comandante de pelotão e se a sua forma de se comunicar contribui para o melhor aproveitamento das atribuições.

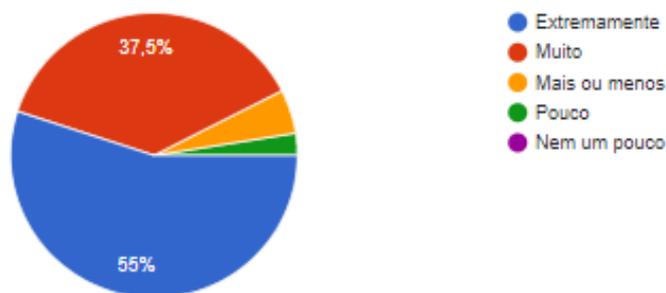
O instrumento de pesquisa foi um questionário com doze perguntas, com três delas com possibilidades para justificativas com as seguintes variáveis encontradas: a liderança do comandante, a importância da comunicação e da credibilidade e como esses aspectos influenciavam na missão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CONEXÃO ENTRE SUBORDINADOS/ SUBORDINADOS E COMANDANTE DE PELOTÃO

No gráfico 01 é possível observar se durante o processo de preparação do pelotão os subordinados estavam conectados em uma relação de amizade e confiança entre si e o comandante de pelotão.

Gráfico 01 – Questão 01



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, foi possível perceber que houve sincronia do pelotão antes de ir para uma missão real, pois no momento em que a fração é selecionada, pode ocorrer o fato de os componentes da tropa não serem muito próximos uns dos outros e somente a interação entre eles pode contribuir para a construção de vínculos essenciais para o trabalho coletivo.

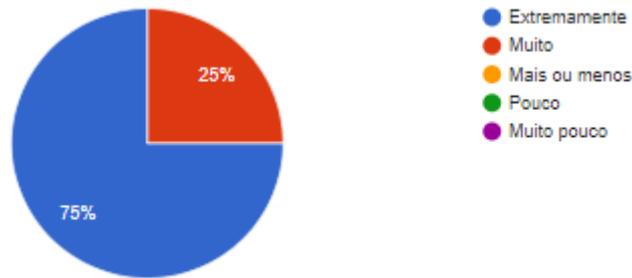
Analisando o gráfico pode-se observar que 95,5% dos pelotões se encontram bem conectados entre si e em 7,5% não se pode dizer que há uma coesão plena no que tange a confiança. O que nos remete a perceber que nessa pequena fração da tropa houve problemas envolvendo a comunicação e confiança da tropa que acarretaram problemas para liderar o grupo.

Através do questionário, podemos constatar a importância de se ter um canal de comunicação aberto com o seu pelotão, ou seja, não basta apenas conversas diárias em formaturas com contextos pré-estabelecidos. Muito mais do que isso, deixar o subordinado à vontade para falar sobre qualquer assunto que possa estar afetando sua vida pessoal e ao mesmo tempo o fato de o comandante ouvir e ajudá-lo a resolver esse problema, faz o tenente ganhar mais credibilidade com sua tropa.

4.2 GRAU DE CONFIANÇA

De acordo com o gráfico 02, pode-se ver nitidamente que em 100% dos oficiais concordam extremamente ou muito que manter um canal de comunicação aberto entre o comandante e seus subordinados ajudou a aumentar o grau de confiança entre o pelotão.

Gráfico 02 - Questão 02



Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas justificativas tecidas em torno do grau de confiança nos ajudam a perceber como ela foi sendo construída com a tropa e fez a diferença para a missão fosse bem sucedida:

Oficial 01: Os laços de camaradagem e confiança definitivamente foram reforçados com o canal de comunicação aberto. O soldado tinha liberdade de procurar os comandantes de grupo de combate, bem como o comandante de pelotão, para conversar sobre os mais diversos temas, aproximando e unindo o pelotão;

Oficial 02: Sempre foi de extrema importância manter um contato franco e aberto com todos os subordinados do pelotão. A praça precisa sentir que o seu comandante direto lhe dá total acesso pra assessoramento. Transmite confiança;

Oficial 03: A ideia de ir para uma missão com risco de vida, inevitavelmente, gera medos e incertezas. Percebendo isso, senti a necessidade de diminuir as formalidades nas relações com os subordinados, mas criando a ideia de que hora de trabalho é trabalho. No final de tudo, acho que isso diminuiu a tensão. Além disso, com o tempo de missão os problemas particulares dos militares foram surgindo e o diálogo para amenizar a situação foi fundamental;

Oficial 04: No combate, a confiança entre os homens é fundamental para o cumprimento da missão. Essa confiança é adquirida no dia a dia do pelotão, no período de adestramento, com muito treinamento e sintonia. A confiança que o comandante adquire dos subordinados é através de suas atitudes cotidianas, das suas tomadas de decisões corretas e principalmente quando o subordinado percebe que o comandante está empenhado em proteger o pelotão em todas as ocasiões. Essa situação de proteger o pelotão é resultado de um canal de comunicação aberto no qual o subordinado tem acesso ao comandante conseguindo assim informar e passar a visão dos subordinados em determinadas ocasiões. Com certeza deixar esse canal de comunicação aberto ajudou no cumprimento da missão no Rio de Janeiro. O comandante tem que se permitir ser assessorado por seus subordinados. O comandante tem que ter a capacidade de ouvir as linhas de ações sugeridas e tomar a decisão que ele julgar melhor. Não se vence uma batalha sozinho. Por isso devemos sempre ouvir nossos subordinados.

Então, fica evidente a importância desse canal aberto com o subordinado que proporciona um ambiente muito mais favorável para o melhor cumprimento da missão.

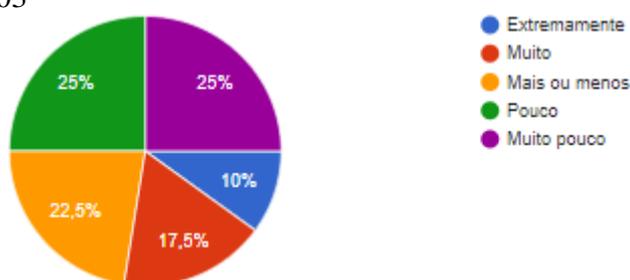
Porém, muitas vezes devemos saber como mediar esse grau de liderança. Uma vez que esta é de suma importância, para que se possa cumprir uma missão com sucesso. Entretanto, essa liderança precisa ser pautada no respeito mútuo e, ou seja, o uso do pulso firme com vibração e entusiasmo e a forma correta de comunicação faz com que o subordinado continue

trabalhando da maneira correta como um dos comentários feitos por um oficial representada pelo gráfico 03

4.3 LIDERANÇA

Observando o gráfico 03, percebe-se as atitudes variam muito de tropa para tropa e os tipos de missões atribuídas a elas. O grau de sucesso de missões e operações continuadas também causam grande influência. Então, entende-se que tem necessidade de ser um líder rigoroso, mas atento as necessidades de cada indivíduo e suas subjetividades.

Gráfico 03 – Questão 03



Fonte: Elaborado pelo autor

Oficial 01: Agir como um líder não significa que, por vezes, não fosse necessário dar uma ordem mais enérgica ou uma chamada de atenção. Todos nós tínhamos o total entendimento da situação em que estávamos vivenciando e que toda ordem e procedimento era importante para nossa própria segurança. Por isso, agir como um “chefe”, em algumas ocasiões era necessário e tudo era assimilado rapidamente pelos meus subordinados sem que os laços de confiança e liderança do pelotão fosse comprometido.

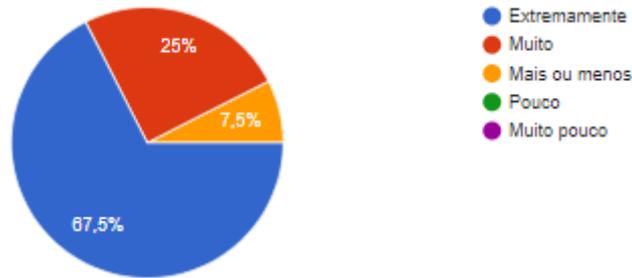
Oficial 02: A tropa estava bem adestrada e consciente do que se esperava dela porém em alguns momentos de mudanças de objetivo, de missão em que o cansaço batia mais forte, o abalo psicológico foi maior e então teve-se que agir com pulso firme para o pelotão para mantê-los motivados.

4.4 COMUNICAÇÃO EFETIVA E LINGUAGEM CORPORAL

Durante a intervenção federal nota-se a necessidade de dar ordens de operações, o que exige comunicação com a tropa para conseguir cumprir a missão com sucesso.

Entende-se que um comandante de pelotão deve possuir boa postura, boa fala, saber o que e como falar, tudo isso influencia no grau de atenção e entendimento do subordinado. Como observado no gráfico 04 é perceptível quando 67,5% dos oficiais que responderam à pesquisa concordam extremamente e mais 25% concordam muito, o que traz a importância de o oficial desenvolver esse aspecto durante seu momento de formação e aplicar no momento de extrema necessidade e no cotidiano da vida militar.

Gráfico 04 – Questão 04



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado em algumas considerações feitas pelos oficiais:

Oficial 01: A boa oratória ajuda no fácil entendimento dos subordinados. Saber se expressar, colocar suas ideias e pontuar os objetivos é fundamental para que a missão seja bem cumprida. Ao receber a ordem de operação o comandante deve planejar o que deve ser dito e pensar da melhor maneira de expor suas ideias. Ele deve ser claro, objetivo e simples de forma que todos entendam exatamente o que ele diz. Caso surja alguma dúvida ele deve explicar novamente de forma ainda mais clara para que o subordinado que não entendeu não comprometa o cumprimento da missão;

Oficial 02: A boa oratória é sempre importante para o comandante de fração. Na intervenção, havia pouco tempo para planejamento e emissão de ordens. Então essa última tinha que ser feita de forma simples, objetiva e muitas vezes mais informal;

Oficial 03: Muitas ordens vinham truncadas e com coisas desnecessárias para o subordinado. Então tínhamos que filtra-las antes de transmitir.

Oficial 04: É importante saber escolher as palavras e abordar inclusive o que nos parece óbvio;

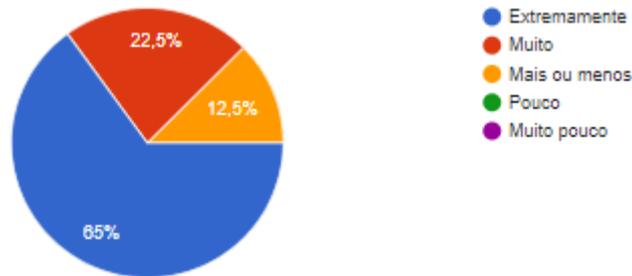
Oficial 05: Foi de fundamental importância o emprego de uma boa oratória para a emissão das ordens aos meus subordinados, para que todos tivessem um perfeito entendimento de cada operação e para que o militar não fosse para rua com dúvidas quanto a sua missão e objetivo. Eu priorizava ordens claras e objetivas me utilizando, sempre que possível, de um português simples e claro. Por vezes, eu transmitia as ordens aos sargentos e eles retransmitiam as ordens aos seus grupos de combate e, posteriormente, eu apenas conferia se cada militar estava ciente do que faríamos e de nossa missão

Entende-se também o fato de o comandante compreender sobre a diferença na linguagem com os seus superiores e com os seus subordinados. Se houver o mesmo tipo de comunicação de cima para baixo, o subordinado pode ficar confuso com termos que não são de seu conhecimento cotidiano e pode lhe causar dúvidas em certos aspectos da missão. Então, quanto mais claro, mais objetivo, quanto maior for a aproximação ao modo de falar do subordinado, melhor a mensagem será passada e melhor entendida e conseqüentemente diminuirá os riscos de acontecer algum erro e aumentará o grau de probabilidade do cumprimento da missão.

Esse assunto também pode ser observado no gráfico 5 quando 65% dos militares concordam extremamente e 22,5% concordam muito com o uso de uma linguagem aproximada

em relação ao subordinado para compreender melhor a mensagem e ampliar o grau de conexão entre todos.

Gráfico 05 – Questão 09

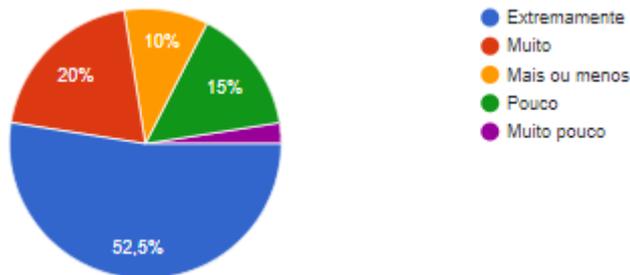


Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 CRIAÇÃO DE VÍNCULOS AFETIVOS

Antes de ir para missões reais o comandante de pelotão passa por momentos junto aos seus subordinados em que ele conhece sua família, suas dificuldades, acompanha suas conquistas e cria um vínculo de confiança. Nessa perspectiva, constata-se no gráfico 06 que é pertinente a aproximação com o subordinado fora do quartel, como mostrado no gráfico a seguir:

Gráfico 06 – Questão 05



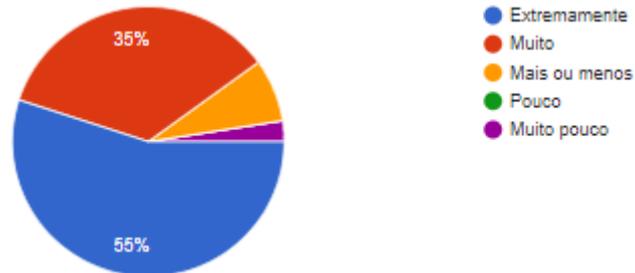
Fonte: Elaborado pelo autor

Partindo da área do conhecimento técnico profissional, é de suma importância de que para haver o exercício da liderança, o comandante deve ter total conhecimento daquilo que ele estará empregando, ou seja, assuntos como Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTPs), regras de engajamento, conhecimentos jurídicos quando bem empregadas e vistas que funcionam na prática, trazem para a tropa aquela sensação de confiança e de garantia do que está acontecendo e encontra-se sob controle. Então, o pelotão consegue trabalhar com mais tranquilidade e consegue cumprir melhor qualquer missão que apareça.

4.6 CREDIBILIDADE

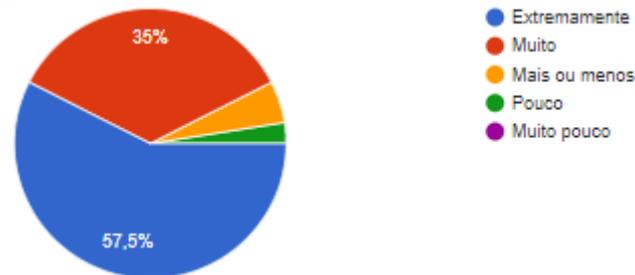
Como pode ser exposto pelos gráficos 07 e 08 cerca de 90% dos oficiais concordam com a necessidade desse conhecimento frente ao subordinado, uma vez que ajuda a aumentar a confiança do grupo para completar a missão e beneficiar toda a operação.

Gráfico 07 – Questão 06



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 08 – Questão 10

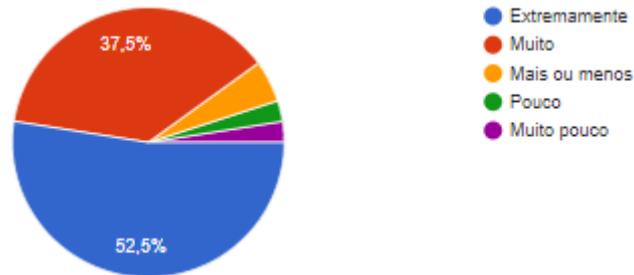


Fonte: Elaborado pelo autor

O comandante deve usar a comunicação tanto nos momentos que antecedem a missão quanto após o acontecimento. Ambos são de grande importância, uma vez que o comandante faz uso da palavra para apresentar o feedback do ocorrido e se necessário, corrigir atitudes inadequadas que possam ter acontecido durante as ações de intervenção que estavam responsáveis e que poderiam até culminar no fracasso do objetivo.

Essa questão podemos observar gráfico 09:

Gráfico 09 – Questão 07



Fonte: Elaborado pelo autor

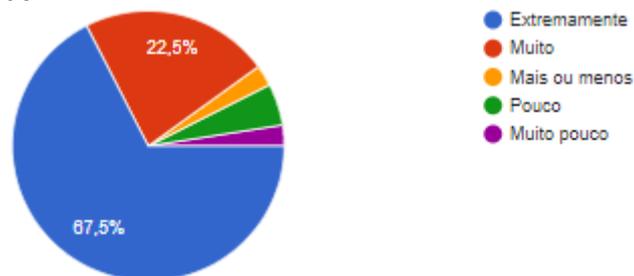
Então, é possível observar a necessidade de uma Avaliação Pós Ação (APA) para deixar claro os erros cometidos pelo pelotão para que em um próximo acontecimento que seja parecido, seja mais fácil de solucionar o problema.

Para um comandante de pelotão é um desafio tentar orientar seus subordinados com vistas a evitar atitudes inadequadas a ponto de quase causar o insucesso da missão. Nesses momentos, o comandante de pelotão deve manter o controle e ter empatia para saber como corrigir o seu subordinado da melhor forma, de modo que ele se sinta acolhido, possa refletir e continuar na missão, promovendo atitudes que proporcionam o bem comum.

4.7 SABEDORIA

Durante as missões possuir tato e empatia no momento de aconselhar e dar advertências verbais contribui para que o subordinado se sinta mais conectado ao comandante, como observado no gráfico 10 ao mostrar que cerca de 90% dos respondentes tem acordo com essa premissa.

Gráfico 10 – Questão 08



Fonte: Elaborado pelo autor

Além de aumentar a confiança do subordinado, o soldado percebe que seu comandante está tendo tato e empatia com ele e o faz se sentir mais confiante em si. Perceber a liderança de seu comandante que o impulsiona faz muita diferença em momentos difíceis como esses e que

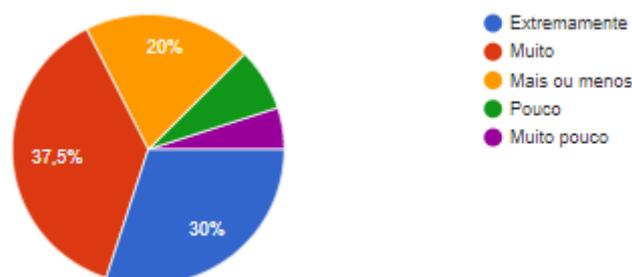
se não for dada a devida atenção, pode culminar em mudanças de rumo na trajetória profissional. Dessa forma, o soldado aumenta sua confiança no seu líder e consequentemente o faz interagir mais o trabalho.

É notório a diversidade de conhecimentos que um oficial possui, através desses conhecimentos adquiridos com experiências da formação, do dia a dia na tropa, de casos observados anteriormente, ele acaba adquirindo a percepção de notar traços de linguagem corporal que o subordinado apresenta que indicam que ele está tendo problemas com o decorrer da missão. Através de sua percepção, o comandante também deve tomar atitude de buscar saber o que está acontecendo com o seu subordinado para ajudá-lo a resolver e voltar ao normal ou criar o canal de comunicação para que o subordinado possa expressar seus sentimentos, tentando assim, minimizar possíveis traumas.

4.8 LINGUAGEM CORPORAL E NÃO VERBAL

Ao analisar o através do gráfico 11, percebemos que 67,5% dos oficiais que participaram da pesquisa concordam que em operações e missões continuadas é comum que o subordinado comece a apresentar alguns sintomas de estresse. Nota-se que existe uma relevância desse conhecimento para criar um ambiente de trabalho mais estável, uma vez que o comandante conhecendo sua corporação tem conhecimentos de momentos que precisa intervir para garantir a saúde mental e bem estar social dos membros de sua tropa.

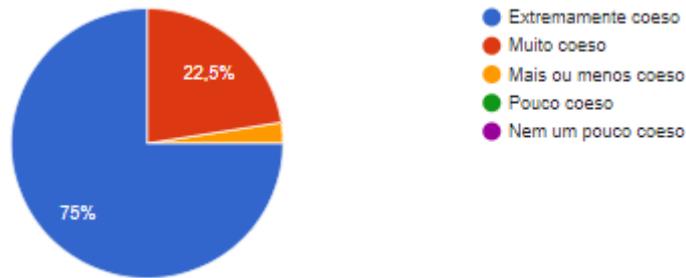
Gráfico 11 – Questão 11



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar o gráfico 12, percebe-se que depois de todas as experiências que o pelotão passa junto desde traumas estresse, dificuldades e até superações, missões concluídas, os oficiais que participaram da pesquisa consideram quase por unanimidade que a fração adquire um espírito de união e coesão que fortalece as relações e o espírito de corpo da tropa.

Gráfico 12 – Questão 12



Fonte: Questionário do Autor

Então, o trauma coletivo gera a união. Quase cem por cento das opiniões concordam que faz diferença após o término das atividades e muda a vida de muitos dos soldados que passaram por essas experiências. A tropa fica mais unida e coesa, torna-se fácil confiar no que o Comandante de Pelotão tem a dizer, os trabalhos que aparecem no dia a dia tornam-se mais fácil de serem concluídos, por mais que sejam desafiadores. A tropa adquire mais maturidade e o comandante conhece melhor seus subordinados para distribuir a missão adequada para o cada militar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que havia uma importância de o aspirante a oficial possuir uma liderança eficaz. Pois, na atual conjuntura do país que apresenta diversos problemas que acarretará no emprego do EB como em pacificação, ACISO, GLO, entre outros, irão precisar enviar os pelotões em missões reais com um alto grau de risco. Para que a missão seja concluída da melhor forma possível, necessita-se de um nível de sincronia elevado e uma liderança do comandante bem desenvolvida.

A pesquisa teve como objetivo geral demonstrar a liderança através da comunicação e da credibilidade que o comandante de pequenas frações possui para com os seus subordinados. Tudo com o intuito de concluir com o maior êxito possível qualquer missão imposta ao pelotão. Por isso, foi feita uma pesquisa sobre a comunicação e a credibilidade como artifícios de liderança do comandante de pelotão para o cumprimento da missão.

Analisando a diferença de chefe e líder foi concluído a importância de o comandante atuar principalmente como líder com o intuito de buscar sempre o melhor desempenho de sua fração, fazendo uso da chefia apenas quando tiver problemas com a falta de compreensão do subordinado em cumprir a missão determinada por mais difícil que ela seja.

Ao analisar a importância da oratória para um comandante de pelotão, foi esclarecido a importância de o oficial ter sua oratória bem desenvolvida. Dessa forma, haverá uma melhor compreensão das suas ordens emanadas para que não gere dúvidas por parte do subordinado, assim poderá cumprir a missão de uma forma mais simples e sem consequências negativas para a tropa.

Verificou-se como o oficial pode conquistar a confiança do pelotão que foi atingido ao buscar aumentar sua credibilidade diante deles. Para que isso aconteça, é necessário um trabalho cotidiano do comandante com a tropa para que possam se aproximar mais. Dessa forma, os subordinados criam vínculos maiores com o tenente e aprendem a confiar em suas ordens.

Reconhece-se a importância de saber fazer a leitura corporal dos integrantes da tropa, pois em certos momentos, o subordinado não vai ter coragem de dizer que está passando por problemas, ou o indivíduo acredita que consegue resolver essa situação sozinho, quando na verdade o simples fato de conversar com o seu superior ajudará a resolver o problema muito mais rápido e voltar para a ação mais engajado.

A liderança militar é a principal ferramenta que o tenente deve possuir para alcançar a credibilidade mais segura e rápida. Ao possuir conhecimento técnico profissional, ser compreensível com o subordinado ao ter tato e empatia e fazer tudo quando diz respeito a dar

o bom exemplo ao estar bem uniformizado, cumprir horário, ser motivado, entre outras coisas, o comandante conquista a credibilidade de seus subordinados.

Analisar a relação da comunicação com a liderança foi de grande importância para motivar o cadete, que está em período de formação, criando um canal de comunicação aberto com o subordinado para aumentar sua aproximação com ele e vínculos de confiança. A partir dessa conexão, o pelotão que o futuro aspirante a oficial comandará, se tornará mais sincronizado para que em missões reais possa cumpri-las com o melhor aproveitamento possível.

Por último, apresentar experiências passadas por oficiais, comandantes de pelotão, em missões reais foi de grande valia pois possibilitou verificar a importância de todos os tópicos citados anteriormente, confirmados em dados estatísticos, qualitativos e alguns exemplos de experiências pessoais passados pelos oficiais que responderam à pesquisa.

A hipótese foi confirmada ao observar que quanto maior foi o nível de credibilidade conquistada pelo oficial através da comunicação irradiada pela liderança, o pelotão cumpriu a missão com um maior grau de aproveitamento. Portanto, é notório que a liderança militar diminui o risco de falha na missão e por isso, os cadetes formados na AMAN devem levar a liderança como uma disciplina de extrema importância para quando chegarem no corpo de tropa, consigam conquistar seus subordinados e levá-los ao sucesso da missão.

A metodologia que foi usada para esta pesquisa foi pesquisa quantitativa, iniciada a partir de um estudo bibliográfico desenvolvido posteriormente por uma pesquisa de campo através de um questionário respondido por quarenta oficiais que participaram da intervenção federal no Rio de Janeiro em 2018.

A conexão dos oficiais que servem na AMAN com outros que participaram da intervenção federal e hoje servem em diversas organizações militares pelo Brasil, foi essencial para obter um número amostral significativo para a realização dessa pesquisa ao conseguir que os dois universos respondessem o questionário.

O objetivo do trabalho foi atingido ao notar como as respostas do questionário se complementam com as afirmativas do referencial teórico. É possível notar que esses oficiais foram formados sendo orientados pelas ideias da credibilidade que foi conquistada pela comunicação como artifício para alcançar a liderança.

Dessa forma, o Exército Brasileiro demonstra a necessidade de criação da disciplina de liderança nas escolas de todo o Brasil, pois o Exército Brasileiro não é o único ambiente que procura líderes para comandar. Temos o exemplo de empresas, gerentes, gestores, médicos,

engenheiros, entre outros empregos que necessitam de um bom líder para comandar as atividades da sua equipe em suas áreas.

REFERÊNCIAS

AMAN; **Caderno de Instrução do projeto de liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20 abril. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar**, 2ª Edição. ed. Brasília: EGGCF, 2011. Disponível em <http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

CARVALHO, Affonso De; **Caxias**: Prefácio de Pedro Calmon. 3. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1991. p. 4-301.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DICIO. **Comunicação**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/comunicacao/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

FRACISCO MIRANDA - BLOG. **Aspirante Mega** - A Morte de um Herói Brasileiro. Disponível em: <https://chicomiranda.wordpress.com/2011/10/26/aspirante-mega-a-morte-de-um-heroi-brasileiro/>. Acesso em: 7 out. 2019.

IMO. **O que é a visão de túnel?** Disponível em: <http://imo.com.br/o-que-e-a-visao-em-tunel/>. Acesso em: 15 mai 2020.

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 maio 2020.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**: um manual prático sobre como conquistar e manter o poder. 11. Ed. São Paulo: Jardim dos Livros, 2018.

PAGANELLI, Oratória: a arte de falar! **Revista Direito e Sociedade** - Três Lagoas - MS Ano 04/nº1 p. 97 janeiro - dezembro/2004. Disponível em: <http://aems.edu.br/publicacao/direito/downloads/DIREITO%20E%20SOCIEDADE%202004.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

SIGNIFICADOS. **Liderança**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/lideranca/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

SIGNIFICADOS. **Significado de Linguagem Corporal**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/linguagem-corporal/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland; **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 74. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

**APÊNDICE A – Questionário SOBRE “LIDERANÇA ATRAVÉS DA
COMUNICAÇÃO NA INTERVENÇÃO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO NO ANO
DE 2018”**

1) Durante o processo de preparação do seu pelotão para a intervenção federal, deu para sentir que os seus subordinados estavam conectados com laços de amizade e confiança entre eles e você?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

2) Durante a preparação do seu pelotão para a intervenção federal, com o intuito de deixar o seu pelotão mais próximo e confiante com os seus comandos, o ato de manter um canal de comunicação aberto entre você e seus subordinados ajudou a aumentar esse grau de confiança?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

2.1) Justifique de acordo com a sua resposta da questão anterior:

3) Durante a missão sabe-se que existem momentos em que a tropa fica exaurida pela quantidade de missões recebidas e operações continuadas, devido a isso teve momentos que houve a necessidade de você ter que agir mais como chefe do que como líder para conseguir fazê-los entrar em situação novamente?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

3.1) Justifique de acordo com a sua resposta da questão anterior:

4) Durante a intervenção federal o comandante deve dar uma ordem de operações, o fato de você possuir uma boa oratória ajudava a deixar a missão e o que cada um deveria fazer bem esclarecido?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

4.1) Justifique de acordo com a sua resposta da questão anterior

5) Antes de ir para missões reais o comandante de pelotão passa por momentos junto aos seus subordinados em que ele conhece sua família, suas dificuldades, acompanha suas conquistas e cria um vínculo de confiança. Estar presente na vida deles e conhecê-los mais ajudava você a saber a melhor forma de incentivá-los em momentos de necessidade?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

6) O fato de você demonstrar o conhecimento de TTPs, regras de engajamento e conhecimentos jurídicos na hora de dar uma ordem, ajudava o pelotão a se sentir mais confiante para cumprir missão?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

7) Realizar atividades de APA e Feedback utilizando esse momento como oportunidade de melhoria, ajudou o pelotão a reconhecer seus erros e confiar mais em você para fazê-los se sentirem mais preparados para a próxima missão?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

8) Durante as missões possuir tato e empatia na hora de aconselhar e dar advertências verbais ajudava a fazer o soldado se sentir mais conectado a você?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

9) Quando houve a necessidade de conversar com o seu subordinado, usar um linguajar de melhor compreensão ajudava ele a entender melhor o que você queria passar e aumentava o grau de conexão entre vocês?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

10) Quando seus subordinados notaram que você possuía um conhecimento técnico profissional avançado para cumprir a missão, eles se sentiram mais confiantes em seguir seus conselhos e suas ordens?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

11) Em operações e missões continuadas é comum que o subordinado comece a apresentar alguns sintomas de estresse. Teve situações em que você pode observar no seu pelotão, através da linguagem corporal, que eles precisavam de ajuda?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco

12) Após você voltar da missão com o seu pelotão e passar por todos os momentos de estresse, traumas, dificuldades e superações juntos, qual o nível de coesão você sentiu entre você e o seu pelotão?

- Extremamente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nem um pouco