

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

Victor Neves Salgado

ORATÓRIA:

Estudo sobre a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar

**Resende
2019**

Victor Neves Salgado

ORATÓRIA:

Estudo sobre a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar.

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(a): Anderson Valentin da Silva

Resende

2019

Victor Neves Salgado

ORATÓRIA:

Estudo sobre a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar.

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 2019

Banca examinadora:

Anderson Valentin da Silva TC - Inf
(Presidente / Orientador)

Andréa Lemos Maldonado Cruz - Maj

Maycon Rodrigues Vicente Cap - QMB

Resende

2019

Aos meus pais que me ensinaram o caminho que eu deveria andar e jamais me desviar dele. À minha irmã e a todos que oraram para que eu alcançasse essa vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me ensinou que nunca receberei fardos superiores àqueles que possa suportar.

Ao TC Valentim que sempre esteve presente e me auxiliou na conclusão deste trabalho.

RESUMO

. Estudo sobre a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar.

AUTOR: Victor Neves Salgado

ORIENTADOR(A) TC INF Anderson Valentin da Silva

Este estudo diz respeito à importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar. A oratória teve grandes ícones como Cícero e Quintiliano, nos tempos da Roma antiga e mais à frente na História, Adolf Hitler, o qual, através de seus gestos calculados e suas palavras bem articuladas conseguiu que milhões de pessoas acreditassem em suas ideias e o seguissem. Dentro do Exército Brasileiro a liderança é de suma importância para o militar, e a oratória é fundamental para que o líder desenvolva a liderança uma vez que, através desta, ele conseguirá a confiança e credibilidade de seus comandados, bem como será capaz de obter deles tudo o que deseja para chegar a seu objetivo. Para melhorar as habilidades de comunicação é preciso, antes de tudo, observar os grandes oradores da história e assim como eles, treinar e conhecer bem seu público e a necessidade dos mesmos, utilizando-se de palavras inteligíveis e que transmitam confiança. Este estudo foi produzido utilizando-se uma pesquisa bibliográfica, com o qual alcançou-se o objetivo principal que foi analisar a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança.

Palavras-chave: Oratória. Desenvolvimento. Liderança.

ABSTRACT

The importance of oratory for the development of military leadership.

AUTHOR: Victor Neves Salgado

ADVISOR: TC INF Anderson Valentin da Silva

This study concerns the importance of oratory for the development of military leadership. The oratory had great icons like Cicero and Quintilian, in the times of ancient Rome and later in History, Adolf Hitler, who, through his calculated gestures and his well articulated words, got millions of people to believe in his ideas and follow him . Within the Brazilian Army leadership is of paramount importance to the military, and oratory, communication is fundamental for the leader to develop leadership. the oratory is of paramount importance for the military to take the lead, since through oratory the leader will gain the trust and credibility of his commanded, as well as be able to get from them everything they want to reach their goal. To improve communication skills, it is necessary, first of all, to observe the great orators of history and, just as they do, to train and to know their audience well and their need, using intelligible words and transmitting trust. This study was produced using a bibliographical research, where the main objective was to analyze the importance of oratory in the development of leadership.

Keywords: Oratory. Development. Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	9
2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema	9
2.2 Procedimentos de pesquisa	11
2.3 Instrumentos de pesquisa	11
3 A ORIGEM DA ORATÓRIA: A ADOÇÃO DA RETÓRICA PELA REPÚBLICA ROMANA	12
3.1 A influência de Cícero	12
3.2 Influência de Quintiliano	14
4 O PODER DE INFLUÊNCIA DA ORATÓRIA	16
5 A IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	21
5.1 Níveis de liderança	21
5.2 Valores e atitudes do líder	22
5.3 Habilidades do líder	23
CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Trata este estudo a respeito da importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar. Segundo Polito e Polito (2015), quando pensamos em liderança, geralmente imaginamos líderes políticos que estão em pódios reunindo multidões para apoiar suas causas; ou atletas que estimulam sua equipe a forçar seus limites; ou executivos que desenvolvem estratégias para ajudar seus colegas a superar a concorrência. No caso do Exército Brasileiro, a liderança é um facilitador para que metas e missões diversas sejam cumpridas.

Segundo o Caderno de instrução de Liderança (2013, p. 11):

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

Uma das características do líder militar é a capacidade de se comunicar. Ele mesmo, para influenciar outros militares, seus subordinados, deverá usar a oratória, de forma que os motive e os incentive a realizar suas missões e acreditar em si próprios (BRASIL, 2013).

Segundo Hecksher (2013), o militar deverá gerenciar conflitos aproveitando principalmente as suas habilidades de comunicação individual e coletiva, sendo que a formação e experiência melhoraram estas habilidades consideravelmente.

Este tema justifica-se devido ao fato de que a oratória é fundamental para a liderança militar, sendo a mesma, talvez mais do que qualquer outra qualidade, importante ao líder militar, a fim de que se torne um comunicador eficaz. E é precisamente por isso que falar em público é importante para a liderança.

Assim sendo, cabe problematizar a questão: qual a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança?

O objetivo geral será analisar a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança, tendo como objetivos específicos: verificar a origem da oratória; verificar o poder de influência da oratória; analisar a importância da

oratória para o desenvolvimento da liderança; buscar no patrono do Exército Brasileiro características que os definam como líder.

2 REFERENCIAL TEÓRICO - METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material; consultas e pesquisas em fontes variadas a respeito do tema.

Ao estabelecer as bases práticas para a pesquisa, foi assegurada a sua execução respeitando o cronograma, além de permitir a verificação das etapas do estudo.

2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema

Segundo Lucas (2013), ser líder significa ajudar os outros e eles mesmos a fazer as coisas certas. Um líder define a direção de sua equipe, impulsiona a inovação e constrói uma visão para o futuro. Ser um líder significa iluminar o caminho para objetivos mútuos e ser dinâmico, estimulante e inspirador.

De acordo com Brasil (2015), para ser um bom líder em combate o oficial deve desenvolver algumas habilidades e competências, levando-se em conta que a liderança é um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Para Brasil (2008), o militar, ao se deparar com situações difíceis, necessita que alguns atributos estejam arraigados em sua essência para o melhor cumprimento daquela missão. Caso não aja de acordo com atitudes que demonstrem a capacidade de enfrentar determinada situação, a missão poderá fracassar. No caso específico do cadete, futuro líder militar e comandante de pelotão, é imprescindível que ele desenvolva atributos da liderança, dentre eles a comunicação e a oratória, a fim de que possa incentivar e motivar sua equipe.

De acordo com Polito e Polito (2015) estimar o grau em que a oratória influenciou a história do mundo seria uma tarefa difícil, mas a história de cada país e de todas as épocas gira com milagres forjados por essa forma necromântica. A oratória era o espírito mestre de ambas as grandes nações da antiguidade, Grécia e Roma, e desempenha um papel importante nas nações modernas.

Não eram as frotas da Ática, apesar de poderosas, nem o valor de suas tropas, embora invencíveis, que dirigiam seus destinos; mas as palavras e gestos dos homens que tinham o gênio e a habilidade de se mover, se concentrar e dirigir; as energias e paixões de um povo inteiro como se fossem apenas uma pessoa. Mesmo quando a Grécia estava nos últimos estágios de decadência, quando ela era oprimida pela tirania de Filipe, a população ateniense, estimulada pelas palavras ardentes de Demóstenes, partiu em uníssono em um grito para marchar sobre Filipe; e o próprio monarca macedônio falou do orador que o havia intrigado: “Se eu estivesse lá, ele teria me persuadido a pegar em armas contra mim”. Tal foi o efeito da oratória em Atenas, um estado enfraquecido como estava pela opressão e com seu sangue quase desaparecido em guerras prolongadas (POLITO e POLITO, 2015).

Segundo Lucas (2013), não foi só o destino de Lucrecia, mas a eloquência de Brutus que expulsou Tarquin de Roma, derrubou o trono e estabeleceu a República Romana. Roma, que se assentava em suas sete colinas e de seu trono de beleza governava o mundo, recebeu sua liberdade pelo poder da oratória.

“Dizem que tal era a força da oratória de Cícero, que não apenas confundia o audacioso Catalino e silenciava o eloquente Hortentious, quando se levantava para se opor àquele grande mestre da retórica encantadora, mas fez até César tremer, mudar seu propósito determinado e absolver o homem que ele resolveu condenar. Não foi até que os dois defensores da antiga liberdade, Demóstenes e Cícero, foram silenciados que o triunfo do despotismo na Grécia e Roma estava completo (LUCAS, 2013, p. 45).”

Sensiate (2013) afirma que um dos oradores mais influentes do mundo criou o maior partido político alemão, conquistou uma dúzia de nações e matou 21 milhões de pessoas durante seu brutal período de 12 anos no Terceiro Reich. Em mais de 5.000 discursos persuasivos, o líder nazista Adolf Hitler enfeitiçou seu público e prometeu que seu império reinaria por mil anos.

O sucesso da oratória de Hitler encontrava-se no seu carisma. Ele aprendeu como se tornar um orador carismático e as pessoas, por qualquer motivo, ficavam encantadas com ele e estavam mais dispostas a segui-lo, porque ele parecia ter as respostas certas em um momento de enorme agitação econômica (SENSIATE, 2013).

Atormentado por enormes reparações relacionadas à Primeira Guerra Mundial, além de uma economia global cada vez mais deprimida, o ambiente

econômico da Alemanha apoiou a ascensão de Hitler na década de 1930. Hitler aproveitou-se do descontentamento fermentado e viu-se à frente de uma ideologia política oportunista, o Partido Nacional Socialista dos Trabalhadores Alemães (SENSIATE, 2013).

2.2 Procedimentos de pesquisa

A base da pesquisa foi de cunho bibliográfico, tendo por finalidade obter dados para a realização do TCC, os quais foram expostos juntamente com as informações obtidas.

Foi procedido um levantamento dos dados bibliográficos, bem como fichamento do material que foi utilizado, os quais constam no TCC. Foram utilizados livros, artigos e Manuais do Exército Brasileiro que se encontram disponíveis de forma física ou em bancos de dados eletrônicos.

Por fim, foram confrontados os dados com as hipóteses propostas, verificando a importância da oratória para o desenvolvimento da liderança.

2.3 Instrumentos de pesquisa

Foram utilizadas obras de autores conceituados e artigos publicados em bancos de dados eletrônicos. Primeiramente foram identificados trabalhos de autores como Lucas (2013), Polito e Polito (2015) e Sensiate (2013), além de Manuais do Exército Brasileiro, os quais desenvolvem os conceitos necessários à pesquisa.

3 A ORIGEM DA ORATÓRIA: A ADOÇÃO DA RETÓRICA PELA REPÚBLICA ROMANA

Segundo Mateus (2018), quando Atenas perdeu o poder, uma nova força emergiu, a República Romana. O Senado era o único órgão governante permanente e o único órgão em que o debate era possível. Para debater, era preciso conhecer a arte persuasiva da retórica e da oratória, ou falar em público.

A retórica grega apareceu na Roma republicana em meados do século II a.C. Os professores de retórica eram gregos e lecionavam em grego e latim. A coisa notável sobre a teoria retórica romana é que apareceu pela primeira vez em sua forma mais completa por volta de 90 a.C., com muito pouca evidência direta de como se desenvolveu em sua forma completa. Algum tempo depois de Aristóteles, os escritores refinaram e identificaram o assunto da retórica em cinco partes - Invenção, Arranjo, Estilo, Memória e Entrega. Estes cinco cânones ainda fazem parte do discurso público na educação hoje. Dois romanos destacam-se como figuras por excelência da retórica romana, Cícero e Quintiliano (MATEUS, 2018).

3.1 A influência de Cícero

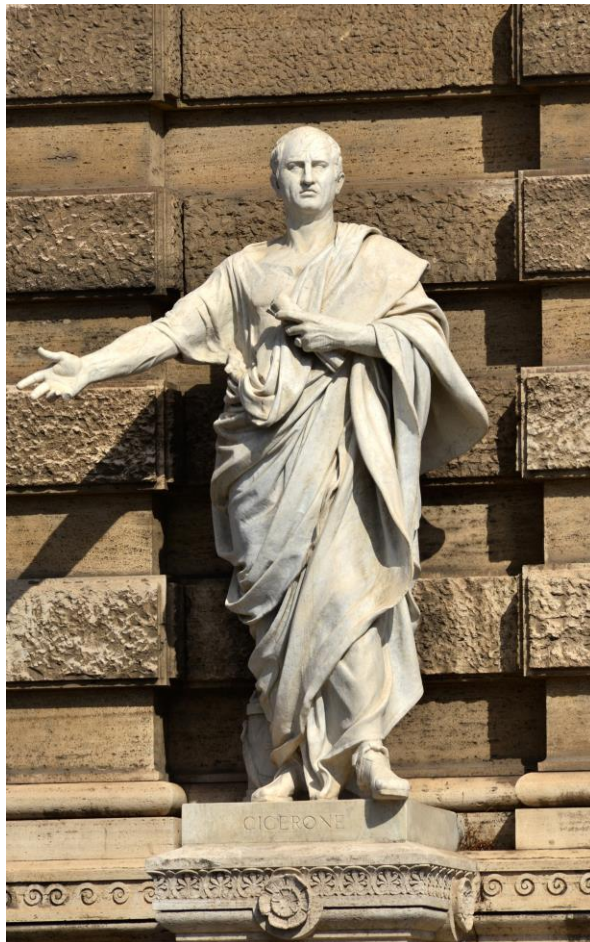
De acordo com Silveira (2015), Marco Túlio Cícero nasceu em 3 de janeiro de 106 A.C. e foi assassinado em 7 de dezembro de 43 A.C. Sua vida coincidiu com o declínio e queda da República Romana, e ele foi um participante importante em muitos dos eventos políticos significativos de seu tempo. Ele é considerado o maior dos oradores romanos e foi, entre outras coisas, advogado, político e filósofo.

Na Roma de Cícero, o governo finalmente ficou sob o controle de uma classe dominante bem treinada. A formação jurídica tornou-se parte integrante desta classe dominante. A retórica romana forneceu regras para todas as formas de oratória; no entanto, falar corretamente tornou-se a ênfase principal dos livros didáticos (SILVEIRA, 2015).

Cícero é conhecido por escrever o *De Inventione* quando tinha cerca de vinte anos de idade. Essa obra, nos dá uma visão geral da natureza da instrução retórica no primeiro século a.C. Mais tarde, como um indivíduo mais maduro, ele escreveu o *De Oratore*, que comparou e contrastou com o *De Inventione*. As contribuições de Cícero à teoria do discurso oral incluíram a crença de que o orador deve ter uma

base sólida de conhecimento geral. Cícero acreditava que o orador perfeito deveria ser capaz de falar com sabedoria e eloquência sobre qualquer assunto com uma entrega digna e contida. Corbett (1965) escreveu que “Cícero achava que o orador perfeito tinha que estar familiarizado com muitos assuntos. Para inventar seus argumentos, o orador perfeito deve ter o domínio de uma ampla gama de conhecimentos.” Cícero desprezava a superficialidade dos oradores que dependiam exclusivamente da dicção perfeita e das palavras elegantes que não tinham substância. Sua pessoa ideal era o orador filosófico-estadista-erudito que usava a retórica para moldar a opinião pública (SILVEIRA, 2015).

Figura 1: Marco Túlio Cícero



Fonte: InfoEscola, 2018.

Para Silveira (2015), Cícero sustentou firmemente que a oratória era mais do que alegações legais ou um assunto acadêmico. Cícero considerava a oratória a mais alta forma de atividade intelectual e um instrumento indispensável para o bem-

estar do estado. Além disso, ele combinou as três funções do orador com os três níveis de estilo. Ele foi capaz de fornecer aos seus colegas uma interpretação ampla do Aticismo, e reviveu o melhor dos teóricos gregos e praticantes da oratória. Pode-se dizer que Cícero era um idealista. Como estudante da retórica grega, ele encorajou seus contemporâneos a praticar os mesmos ideais, ética e padrões do passado. Seu foco principal era adaptar a doutrina helênica (antiga Grécia) às necessidades de Roma.

3.2 Influência de Quintiliano

Segundo Rodrigues (2016), Marcus Fabius Quintilianus (35-95 dC) foi um orador, professor e escritor de latim que promoveu a teoria retórica da Grécia antiga e do auge da retórica romana. Seu trabalho sobre retórica, a *Institutio Oratoria*, é um volume exaustivo de doze livros e foi uma importante contribuição para a teoria educacional e a crítica literária. Muitos retóricos posteriores, especialmente da Renascença, derivaram sua teoria retórica diretamente deste texto.

Durante os cem anos mais os que se passaram entre a morte de Cícero e o nascimento de Quintiliano, a educação havia se espalhado amplamente por todo o Império Romano, com a retórica como a parte mais importante da mesma. Mas no tempo de Quintiliano, a tendência popular na oratória não era retórica no sentido tradicional, mas era chamada de “latim prateado”, um estilo que favorecia o embelezamento ornamentado em termos de clareza e precisão. Durante esse tempo, a retórica foi composta basicamente de três aspectos: o teórico (contemplando novos métodos retóricos), o educacional (ensinando os estudantes aos cinco cânones) e o prático (discursos e discursos políticos) (RODRIGUES, 2016).

A *Institutio Oratoria de Quintilian* pode ser lida como uma reação contra essa tendência, pois defendia um retorno a uma linguagem mais simples e clara. Quintiliano adotou a proeza da oratória de Cícero como modelo para esse retorno à tradição retórica porque, durante o século anterior, o estilo muito mais conciso de Cícero era o padrão. Quintiliano não gostava da excessiva ornamentação popular no estilo oratório de seus contemporâneos (latim prateado), uma vez que ele acreditava que desviar-se da linguagem natural e da ordem natural do pensamento em busca

de um estilo elaborado demais criava confusão tanto no orador quanto em seu público (RODRIGUES, 2016).

Grande parte de seu trabalho tratou dos aspectos técnicos da retórica e da *Institutio Oratoria*, junto com a escrita de Aristóteles, Retórica e Cícero, como uma das maiores obras de retórica do mundo antigo. Ele organizou a prática da oratória em cinco cânones: *inventio* (descoberta de argumentos), *dispositio* (arranjo de argumentos), *elocutio* (expressão ou estilo), *memoria* (memorização) e *pronuntiatio* (entrega). Esta apresentação completa reflete sua extensa experiência como orador e professor, e em muitos aspectos o trabalho pode ser visto como a culminação da teoria retórica grega e romana (RODRIGUES, 2016).

De acordo com Mateus (2018), Quintiliano enfatizou o valor da retórica como uma força moral na comunidade. Como a função do orador é promover a causa da verdade e do bom governo, Quintiliano disse que, por definição, ele deve ser um homem bom moralmente e não apenas um orador eficaz. Essa era uma doutrina revolucionária no desenvolvimento da retórica: Aristóteles via a retórica como moralmente neutra, uma ferramenta humana cujo caráter moral residia no falante e não na arte. Quintiliano via a retórica como um meio para uma sociedade melhor autogovernada, para tornar a bondade moral essencial para a oratória.

Figura 2: Quintiliano



Fonte: InfoEscola, 2018.

De certa forma a perspectiva de Quintiliano sobre a retórica se compara a Platão, Aristóteles e Cícero. Platão definiu a retórica como uma filosofia em vez de uma arte, uma ferramenta desnecessária. Platão estava mais preocupado com a verdade do que Quintiliano, enquanto Aristóteles acreditava que a retórica estava encontrando os meios disponíveis de persuasão. Quintiliano desafiou essa definição porque sentiu que Aristóteles havia omitido o fato de que qualquer um, não apenas o instruído, poderia persuadir. Para Quintiliano, a retórica era o bom homem falando bem (MATEUS, 2018).

O sistema de educação retórica de Quintiliano visava a criação do orador romano ideal: um homem virtuoso, eficiente, corajoso e eloquente. Seu objetivo era preparar um orador-filósofo-estadista que pudesse combinar sabedoria e persuasão para regular o estado. Foi essa insistência na formação intelectual e moral do aspirante orador que fez de Cícero e Quintiliano as duas influências clássicas mais potentes na educação retórica na Inglaterra e na América (MATEUS, 2018).

Desde a morte de Quintiliano (cerca de 100 d.C.) até a queda do Império Romano (410 d.C.), houve muito pouca contribuição para a doutrina retórica. Um movimento cultural grego no segundo e terceiro séculos aC (embora algumas fontes colocam esse movimento durante os séculos IV e IV dC) chamado de “Segunda Sofística”, foi centrado em Atenas. No entanto, a arte da oratória se concentrava mais no desempenho excessivo (entrega) e no discurso profissional do que na arte do desenvolvimento intelectual. Não existe uma lacuna total entre a retórica quintiliana e a retórica medieval. Este período produziu obras de Victorinus, que escreveu um comentário sistemático sobre a retórica de Cícero, Aquila Romanus, Fortunatianus e Sulpitius Victor. Eles são mencionados porque refletem o tipo de educação retórica comum aos terceiro e quarto séculos e fornecem uma ponte entre a retórica clássica e a retórica medieval (MATEUS, 2018).

4 O PODER DE INFLUÊNCIA DA ORATÓRIA

Segundo Neto (2014), o poder das palavras é o poder de afetar o coração e a cabeça, ideias e ideais, revelar a verdade, mudar vidas. Esta frase também se refere ao poder de influenciar os outros, seja para o bem ou para o mal, através da linguagem.

Investido com o poder de persuadir, transformar e impressionar, falar em público é uma das habilidades mais importantes para um líder dominar. Um discurso bem-sucedido não só afetar\u00e1 emocionalmente o p\u00fablico e possivelmente at\u00e9 mudar\u00e1 suas ideias (NETO, 2014).

Um dos maiores exemplos de poder de influ\u00eancia da orat\u00f3ria adv\u00e9m de Adolf Hitler. De acordo com Bello (2016), Hitler usara sua capacidade de persuas\u00e3o para se promover no Partido Nazista e ganhar adeptos, mas foi s\u00f3 quando ele tornou-se ditador que seu estilo persuasivo foi plenamente manifestado. O m\u00e9todo persuasivo de Adolf Hitler foi constru\u00eddo sobre a base de tratar o povo alem\u00e3o como um grupo, e n\u00e3o como indiv\u00edduos. Ele explicou essa t\u00e9cnica na seguinte declara\u00e7\u00e3o:

“A receptividade das grandes massas \u00e9 muito limitada, sua intelig\u00eancia \u00e9 pequena, mas seu poder de esquecer \u00e9 enorme. Em consequ\u00eancia desses fatos, toda propaganda eficaz deve ser limitada a um n\u00famero muito pequeno de pontos e deve insistir neles em slogans at\u00e9 que o \u00faltimo membro do p\u00fablico entenda o que voc\u00ea quer que ele entenda pelo seu slogan. Assim que voc\u00ea sacrificar este slogan e tentar ser multifacetado, o efeito vai adiantar, pois a multid\u00e3o n\u00e3o pode digerir nem reter o material oferecido (ADOLF HITLER *apud* WORLD HISTORY, 2011).”

Para Bello (2016), Hitler e o Partido Nazista trataram o povo alem\u00e3o como se ele fosse uma entidade, porque os indiv\u00edduos s\u00e3o racionais, pensam por si mesmos e est\u00e3o preocupados com seu pr\u00f3prio bem-estar; enquanto os grupos s\u00e3o pouco inteligentes e facilmente persuadidos.

Bello (2016) afirmou que os grupos tendem a ter as caracter\u00edsticas de fraqueza da capacidade intelectual, falta de restri\u00e7\u00e3o emocional, incapacidade de modera\u00e7\u00e3o e atraso, e a inclina\u00e7\u00e3o para exceder todos os limites na express\u00e3o da emo\u00e7\u00e3o. Freud afirmou que os grupos mostram uma imagem inconfund\u00edvel de uma regress\u00e3o da atividade mental a um est\u00e1gio anterior como crian\u00e7as. Hitler usou esse entendimento de grupos para manipular estrategicamente o povo alem\u00e3o.

Hitler e os nazistas reconheceram que, se o povo alem\u00e3o tivesse uma mentalidade grupal, seria muito mais receptivo \u00e0 ideologia e \u00e0 propaganda nazistas. Para refor\u00e7ar essa mentalidade no povo alem\u00e3o, os nazistas realizaram eventos que exigiam participa\u00e7\u00e3o em massa e n\u00e3o convidavam \u00e0 individualidade, como desfiles, reuni\u00f5es de massa, rituais semi-religiosos e festivais. Qualquer pessoa que n\u00e3o participasse abertamente ou compartilhasse a emo\u00e7\u00e3o do resto da multid\u00e3o era facilmente identificada e tratada pela pr\u00f3pria multid\u00e3o ou pelo pessoal de seguran\u00e7a

de maneira hostil. Não era preciso resistir nem fazer com que um distúrbio fosse visto como subversivo; apenas a indiferença era suficiente para enfurecer a multidão (BELLO, 2016).

Segundo Mendes (2015), Freud disse que uma multidão exige “força ou mesmo violência” de seus líderes: “Ela quer ser governada, oprimida e temer seu mestre”. Hitler e os nazistas preencheram essa necessidade psicológica ao infundir a ideia de que o Partido Nazista era forte e poderoso e, portanto, digno da mente fraca da multidão, digno de confiança. Isso foi conseguido através de diversas maneiras, algumas óbvias e outras sutis. Uma das formas mais evidentes com a qual Hitler transmitiu uma sensação de força e poder foi através de seus discursos, durante os quais ele gritava e agitava os braços violentamente. Os nazistas mostraram força através de demonstrações de poder militar. Durante os frequentes desfiles militares, o exército marcharia com sua distinta caminhada de passo de ganso. A saudação *Heil* tornada famosa pelos nazistas aumentou sua poderosa imagem, assim como o título de Hitler, *Der Führer*, que significa "o líder". Algumas das maneiras mais sutis que retratam a força incluem o uso excessivo de símbolos nazistas comuns, como o águia, a suástica e palavras-chave como “espada”, “fogo” e “sangue”.

O uso desmedido de palavras-chave de Hitler ajudou-o a manter o apoio e a atenção de seu público e permitiu que eles ficassem excessivamente empolgados com seus discursos. Estas palavras, adicionadas às táticas de persuasão de Hitler, criava associação de palavras. Ao se referir à Alemanha, ele usou palavras que transmitiam força. Quando falava sobre nações inimigas ou sobre judeus e marxistas, ele usava palavras que faziam alusão à fraqueza, sua favorita era pacifista; ele usou este termo para se referir a qualquer coisa e tudo que ele discordou. Para Hitler, o pacifismo era o último sinal de fraqueza (MENDES, 2015).

Outra técnica que Hitler empregou em seus discursos foi a falácia “ou-ou”. Ao criar um falso dilema na mente de seu público, ele foi capaz de convencê-los de que, embora algo fosse antiético, era a única opção. A natureza superficial do grupo não foi capaz de compreender que uma afirmação como "ou o povo alemão aniquila os judeus ou os judeus os escravizam" não é logicamente verdadeira..

A tática final que Hitler usou para persuadir a população através de seus discursos foi convencer seu público de que o resto do mundo pensava na Alemanha como cidadãos inferiores de segunda classe. Isso irritou a multidão, que havia sido

amplamente doutrinada para acreditar que eles eram a raça principal. Hitler apresentou como prova o Tratado de Versalhes, que ele acreditava tratar os alemães como subumanos. O alemão médio deve ter pensado: "Como ousam esses covardes pacifistas nos chamar, a raça ariana perfeita, segunda classe ou inferior?" Ele teria, sem dúvida, ficado enfurecido. Hitler, além disso, culpou a decadência da Alemanha ao status de segunda classe aos judeus, que ele alegou que fizeram com que a Alemanha perdesse a Primeira Guerra Mundial e roubassem a riqueza que legitimamente pertencia aos descendentes de alemães. A natureza irracional da multidão fez com que os alemães aceitassem muito essa ideia (MENDES, 2015).

Bello (2016) afirma que Adolf Hitler é considerado talvez o homem mais vilão do século XX. Seus atos cruéis são de conhecimento comum. De fato, o nome Hitler tornou-se sinônimo do mal. O que muitas vezes esquecem, porém, é que Hitler não era apenas um tirano de sangue frio, mas também um brilhante persuasor de homens. Ele, pessoalmente, supervisionou a morte de milhões de pessoas, incluindo o quase extermínio da raça judaica, mantendo o apoio total do povo alemão.

Toda a população alemã certamente não era tão quanto Hitler, portanto, é lógico que Hitler deve ter sido um propagandista magistral para convencer os alemães de que suas políticas eram necessárias e justas. No entanto, é preciso lembrar que Hitler não nasceu o tirano cruel e vicioso que ele se tornou. Sua vida foi governada tanto por suas escolhas quanto por suas experiências de vida, por isso é importante examiná-las juntamente com seu método persuasivo para obter uma compreensão abrangente do por quê ele usou seu dom de persuasão da maneira como o fez (BELLO, 2016).

Adolf Hitler nasceu em uma família de classe média em abril de 1889. Seu pai, que morreu em 1903, era um funcionário da alfândega austríaca que o jovem Adolf rapidamente aprendeu a temer. Sua mãe, a quem ele amava muito, morreu quatro anos depois, em 1907. Adolf abandonou o ensino médio e se mudou para Viena, na esperança de se tornar um artista. Ele foi duas vezes rejeitado pela Academia de Belas Artes de Viena, então viveu da pensão de seu pai e passou seus vinte e poucos anos trabalhando como pintor *freelancer* de cartões postais e anúncios publicitários.

Viena, nessa época, era muito nacionalista, e foi quando Hitler entrou em contato com o Partido Socialista Cristão, que defendia ideias anti-semitas e favorecia a classe média baixa. Ele concordou com essas ideias e começou a

desprezar completamente os judeus e, por extensão, o marxismo, que ele acreditava ser um conceito judaico. Apesar de ter sido classificado anteriormente como fisicamente incapaz para o serviço militar pelo governo austríaco, uma vez que a guerra foi declarada em 1914, ele imediatamente se ofereceu para o exército alemão. Foi ferido durante a guerra e recebeu o prestigiado *Iron Cross, First Class*, em reconhecimento à sua bravura (BELLO, 2016).

Após a guerra, Hitler se juntou ao Partido dos Trabalhadores Alemães, mais tarde renomeado para o Partido Nazista, e logo foi encarregado da propaganda do partido. Ele encontrou seu nicho. Foi no Partido dos Trabalhadores Alemães que Hitler conheceu Ernst Röhm, que o ajudou a subir rapidamente nas fileiras do partido e mais tarde se tornou um dos principais assessores de Hitler. Os líderes do partido se sentiam ameaçados pela ambição de Hitler e pela propaganda ousada. No entanto, em julho de 1921, Hitler tornou-se líder do partido e começou a realizar reuniões semanais, durante as quais proferiu discursos que foram eventualmente assistidos por milhares de pessoas, incluindo vários homens que acabariam se tornando infames líderes nazistas (BELLO, 2016).

Dois anos depois, Hitler estava envolvido em uma rebelião mal sucedida contra o governo e ficou preso por nove meses. Foi durante esse aprisionamento que Hitler escreveu o primeiro volume de *Mein Kampf* ("Minha Luta"), sua autobiografia e declaração de filosofia política. Este livro foi muito influente na divulgação de sua ideia da raça mestra e, em 1939, 5.200.000 cópias haviam sido vendidas. Depois que ele foi libertado da prisão, restabeleceu-se no partido nazista e acabou concorrendo à presidência em 1932. Embora tenha perdido, recebeu mais de trinta e cinco por cento dos votos e foi nomeado para a chancelaria, em 1933. Hitler rapidamente ganhou mais poder. Após a morte do presidente no ano seguinte, ele assumiu a presidência, além da chancelaria, tendo assim, poder absoluto. Com isso, Hitler tornou-se um ditador (BELLO, 2016).

Como ditador, Hitler começou a remover sistematicamente os direitos civis e sua oposição. Ele fez principalmente políticas gerais que deixou para seus subordinados para realizar. Para ter certeza de que nenhum deles tentaria um golpe, lhes dava esferas sobrepostas de poder e autoridade para que lutassem entre si e para que nenhum deles jamais ganhasse poder suficiente para usurpá-lo. Tendo deixado a detalhada política doméstica para seus assessores, Hitler se concentrou principalmente na política externa. Ele usou sua habilidade incrível para ser capaz

de intuir o humor dos outros e a capacidade de usar essas observações para manipular as pessoas por conta própria (BELLO, 2016).

5 A IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Segundo Brasil (2015, p.10), liderança militar é:

“A capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma pró-ativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem.”

É preciso que o líder dê exemplo a seus comandados, bem como tenha capacidade de persuasão sobre os mesmos, fazendo com que tanto em situações normais quanto nos momentos de crise os subordinados ajam de forma útil à corporação.

5.1 Níveis de liderança

De acordo com Brasil (2015, p. 14), existem dois tipos de liderança: direta e indireta. Assim:

“A liderança direta ocorre em situações, como o próprio nome indica, nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. Na liderança direta o líder militar comanda diretamente o grupo na execução daquilo que foi planejado nos níveis superiores. Por exemplo, o capitão comandante da companhia conduz pessoalmente seus subordinados no adestramento para o combate, executando as ordens do comandante do batalhão. Neste nível, o comandante deverá estar sempre junto aos seus subordinados, fornecendo bons exemplos pessoais. Estará muito próximo aos comandados e esta proximidade exige uma série de cuidados, uma vez que as falhas ou erros porventura cometidos serão identificados com facilidade pelo grupo. Na liderança indireta o líder exerce a sua influência atuando através de outros líderes a ele subordinados. Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento.”

Desta forma, tem-se que é de suma importância que o líder seja uma pessoa respeitada por todos, e que passe credibilidade aos seus comandados, uma vez que a mesma é necessária para comandar.

5.2 Valores e atitudes do líder

De acordo com Brasil (2015), é preciso que o líder possua alguns valores, como integridade de caráter ou probidade, honra, honestidade, lealdade, senso de justiça, respeito, disciplina. Igualmente importante que o líder possua valores cívico-profissionais, tais como: patriotismo, espírito de corpo, camaradagem.

A capacidade de persuasão e a credibilidade são indispensáveis ao líder militar, devendo o mesmo orientar e dirigir os comandados de forma que os mesmos sejam convencidos a aderirem às ideias do líder. Para tanto, é preciso que o líder desenvolva competências (BRASIL, 2015).

“Entenda-se a competência como capacidade e aptidão. Quem nunca fez e não sabe como fazer, dificilmente será capaz de expedir diretriz ou ordem coerente para que outros façam. Tratando-se da liderança militar, a competência não se resume meramente a determinados conhecimentos profissionais. É mais do que isto e envolve, também, aptidão física, comunicabilidade e o correto relacionamento com os subordinados (BRASIL, 2015, p. 31).”

Para Brasil (2015), um fator importante para um bom líder militar é a aptidão física, ele deverá ter boa saúde e um preparo atlético adequado. Além disso, o líder deverá ser comunicativo e dominar a linguagem, para que possa dar ordens e as mesmas serem entendidas e cumpridas.

No que diz respeito ao relacionamento do líder militar com seus comandados, observa-se que, por lidar com situações de estresse ele precisa desenvolver a habilidade de administrar conflitos, compreendendo que seus subordinados são pessoas com limitações, devendo saber avaliar os mesmos e empregar a pessoa certa no lugar certo (BRASIL, 2015).

É preciso que utilize sempre a paciência, a empatia e o tato, assim como a atitude de sereno rigor, e, ainda assim, estará suscetível a encontrar pessoas que não serão por ele convencidas, agindo de maneira indisciplinada e prejudicando os trabalhos que deverão ser desenvolvidos (BRASIL, 2015).

Nestes casos, deverá o comandante fazer um trabalho de aconselhamento, aplicando sanções aos infratores, caso contrário o mesmo será desacreditado por todos os seus comandados, perdendo assim a rédea da situação.

5.3 Habilidades do líder

Para Schein (2009), quase todos os autores de liderança apresentam uma lista própria de características que os líderes têm ou devem ter. São, aparentemente, padrões rígidos e de acordo com as experiências individuais.

Para Wilber (2004) o verdadeiro líder pode buscar seu autodesenvolvimento como forma de superar os hiatos em sua formação, ao valorizar a integração do pensamento, sentimento, sensação e intuição. Esse autodesenvolvimento deve ser amplo, englobando uma dimensão interior, uma dimensão subjetiva e interpretativa, que depende de conscientização e de introspecção. É um trabalho de evolução da consciência singular a cada ser humano que almeja a verdadeira liderança.

Blake e Mouton (2009), através do “grid” gerencial representaram várias maneiras do líder exercer autoridade sobre seus liderados, possuindo esta duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

No que se refere à produção, o enfoque é dado aos resultados, desempenho e conquistas dos objetivos, mensurando a quantidade e a qualidade do trabalho de seus subordinados (BLAKE e MOUTON, 2009).

Já a preocupação com as pessoas diz respeito às atitudes que o líder tem para com seus subordinados, a qual revela-se pela forma como ele assegura a auto estima de seus subordinados, o grau de confiança e respeito que os mesmos têm por ele, bem como a garantia de boas condições de trabalho e benefícios (BLAKE e MOUTON, 2009).

Afirmam os autores:

“Quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma baixa preocupação com a produção, o líder deseja que as pessoas se relacionem bem e sejam 'felizes', o que é bem diferente de quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma alta preocupação com a produção. O líder, aqui, deseja que as pessoas mergulhem no trabalho e procurem colaborar com entusiasmo (BLAKE e MOUTON, 2009, p. 14).”

Desta forma, nota-se que o “grid” gerencial expressa o uso de autoridade pelo líder.

O líder que se preocupa apenas com a produção e não com as pessoas é considerado aquele que centraliza e controla. É preciso exigir de si e dos outros, conforme aduz Blake e Mouton (2009), quando afirmam que desta forma mantêm, qualquer situação sob controle. É preciso que o líder tome suas próprias decisões.

Já aquele líder que se preocupa mais com as pessoas e pouco com a produção é considerado um líder que prefere estar bem com todos os liderados, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e eficácia do trabalho realizado, assim, de acordo com Blake e Mouton (2009) é o líder que não contesta os outros, acatando sempre opiniões, evitando gerar conflitos e mantendo todos unidos. Finge não enxergar o negativo, mas elogia o positivo.

O líder que pratica uma liderança empobrecida é aquele que não se preocupa nem com o pessoal nem com a produção, adotando uma postura passiva em relação ao trabalho, procurando apenas cumprir as exigências mínimas para que seja garantido seu posto. De acordo com Blake e Mouton (2009), este tipo de líder deixa que outros tomem suas decisões, conformando-se com o que acontece a sua volta, evitando tomar partido, guardando para si suas opiniões.

Aquele que se mantém no meio termo é o que busca um equilíbrio entre os resultados obtidos e a motivação no trabalho. Assim, de acordo com Blake e Mouton (2009), é aquele que investiga os fatos e em caso de conflitos toma uma posição que lhe seja razoável; as decisões são tomadas com o objetivo que as pessoas envolvidas aceitem, ou com o que consideram conveniente.

No entanto, existe ainda aquele líder que vê no trabalho em equipe a única possibilidade de obter os resultados almejados, desta forma, participa e motiva a todos, buscando objetivos comuns.

De acordo com Blake e Mouton (2009), é o líder que está sempre valorizando as decisões certas, procurando manter um clima melhor possível, evitando, assim, conflitos, reavaliando continuamente seus próprios dados e posições.

Maxwell (2017) tem observado uma mudança nos estilos de liderança do século XXI. Os líderes estão procurando um estilo de liderança que traga mudanças positivas para as organizações.

O Exército Brasileiro tem procurado desenvolver a liderança em seus militares a fim de que os mesmos consigam alcançar um alto grau de sucesso nas missões que lhes são propostas.

Um estilo de liderança que chamou a atenção e que comumente é utilizada no Exército Brasileiro é a liderança carismática, a qual, de acordo com Maxwell (2017), é um estilo de liderança que depende do charme e persuasão do líder. Líderes carismáticos são movidos por suas convicções e comprometimento com sua causa.

De acordo com Carnegie (2012), os líderes carismáticos também são chamados de líderes transformacionais porque compartilham múltiplas semelhanças. Sua principal diferença é foco e público. Os líderes carismáticos muitas vezes tentam melhorar o *status quo*, enquanto os líderes transformacionais se concentram em transformar as organizações na visão do líder.

Martin Luther King Jr. era um líder carismático que usava uma oratória poderosa, uma personalidade envolvente e um compromisso inabalável com mudanças positivas na vida de milhões de pessoas (CARNEGIE, 2012).

O que diferencia os líderes carismáticos é que eles são essencialmente comunicadores muito habilidosos, indivíduos que são verbalmente eloquentes, mas também capazes de se comunicar com os seguidores em um nível emocional profundo (CARNEGIE, 2012).

Para Maxwell (2017), líderes carismáticos são frequentemente identificados em tempos de crise e exibem devoção e experiência excepcionais em seus campos. Geralmente, são pessoas com uma visão clara nos negócios ou na política e com a capacidade de se envolver com um grande público.

Uma definição de liderança carismática é incompleta se não se concentrar no líder pessoalmente. Mais do que outros estilos de liderança populares, a liderança carismática depende da personalidade e das ações do líder - não do processo ou estrutura (MAXWELL, 2017).

Tanto a liderança carismática como a liderança transformacional dependem da capacidade do líder para influenciar e inspirar seguidores. Líderes transformacionais e carismáticos motivam o indivíduo ou aqueles que o rodeiam a serem melhores e a trabalhar pelo bem maior de uma organização ou sociedade. Para isso, a oratória é necessária, uma vez que a comunicação é a base da transformação e da motivação (MAXWELL, 2017).

Um exemplo de líder militar carismático foi Caxias, o qual teve sua liderança caracterizada, de acordo com Cavalcanti *et al.* (2009) nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos.

Caxias possuía uma meta idealizada que desejava atingir, sendo fortemente envolvido com ela, era percebido como anticonvencional, autoconfiante e agente de mudança. Com esse comportamento arrojado e atitudes envolventes, levava as pessoas a exercerem esforço extra na realização da missão (CAVALCANTE *et al.*, 2009).

Hoje, mais do que nunca, a liderança moderna clama por um maior interesse em compor e transmitir mensagens a partir da perspectiva da comunicação persuasiva. Alto desempenho requer capacidades variadas, extensivamente elaboradas, usadas com o máximo impacto no momento apropriado. Agora, quando os meios de comunicação são bastante desenvolvidos, variados e facilmente acessíveis por qualquer um, além das outras capacidades que um verdadeiro líder deve apresentar, a oratória ou a arte de falar em público toma seu lugar e redefine sua parte em relação a esses meios modernos de transmitir mensagens precisamente recorrendo à essência "humana" da relação de comunicação. Em meio às centenas, milhares de mensagens eletrônicas, a interação cara-a-cara busca aquele feixe de sentimentos e emoções que os "bits e hertz" ainda não conseguem transmitir (MAXWELL, 2017).

Cavalcanti *et al.* (2009) considera que uma qualidade relevante ao líder é a clareza de comunicação. Bom julgamento é desperdiçado a menos que um líder possa efetivamente comunicar sua mensagem: maior clareza aumenta a informatividade desta mensagem, um seguidor não apenas se pergunta sobre o conteúdo da mensagem recebida de um líder, mas também considera como os outros a interpretam. Uma mensagem clara é capaz de atuar como um ponto focal unificador. De fato, um discurso que aponta a todos na direção errada, mas é comumente interpretado, às vezes pode ser preferível para do0 que aponta na direção certa, mas falta uma interpretação comum.

Um comunicador claro é um líder cujo uso da linguagem leva a um entendimento comum da mensagem que está sendo comunicada e as implicações dessa mensagem. A habilidade comunicativa não precisa ser apenas devido à oratória inata, já que mensagens podem ser transmitidas indiretamente através de interlocutores. Por exemplo, um seguidor pode ouvir as opiniões do líder por meio de

um porta-voz, de correspondentes políticos ou de outras fontes de mídias. Quando uma mensagem é transmitida através de múltiplas mídias, os seguidores ouvem coisas diferentes e assim a clareza pode ser comprometida. Diferentes tipos de mídia também trazem variação na clareza da comunicação (CAVALCANTE *et al.*, 2009).

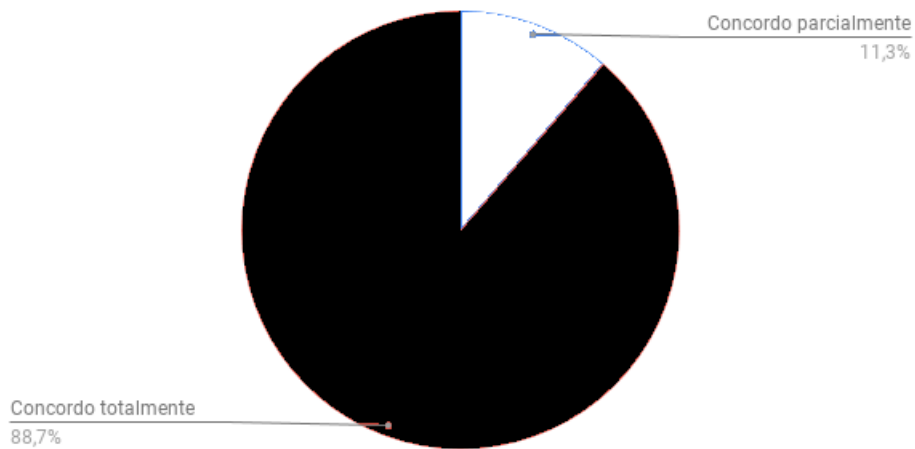
Uma ênfase na capacidade oratória pode parecer singular, pertencendo mais ao mundo de Cícero do que ao mundo moderno da comunicação de hoje. No entanto, pesquisas revelam que a clareza de comunicação de um líder é relativamente mais importante do que seu senso de direção: heurísticamente, um líder que pode comunicar perfeitamente uma opinião imperfeita tem mais influência do que um líder que comunica imperfeitamente. Quando um líder fala claramente, os seguidores se reúnem em torno deste, embora possa diferir do ideal do mesmo (CAVALCANTE *et al.*, 2009).

O líder de sucesso desfruta de influência decisiva ou atrai o maior público. O destaque de comunicadores claros que atraem a atenção sugere que os líderes falem o mais claramente possível. No entanto, um comunicador quase perfeito fornece a essência de sua mensagem em um curto período de tempo. Um seguidor não precisa permanecer na plateia.(CAVALCANTE *et al.*, 2009).

Para servir como sustentação para a monografia, foi realizada uma pesquisa de campo, entre os dias 27 de fevereiro de 2019 à 09 de março de 2019, onde foi perguntado a uma amostra de 62 pessoas de diferentes postos e graduações através de uma plataforma digital “google docs” variando entre Major à Cadete, composta de 2 perguntas cujo resultado será exposto abaixo:

Gráfico 1

Contagem de 1. Na sua opinião, a oratória e a comunicação são traços importantes no perfil do líder?



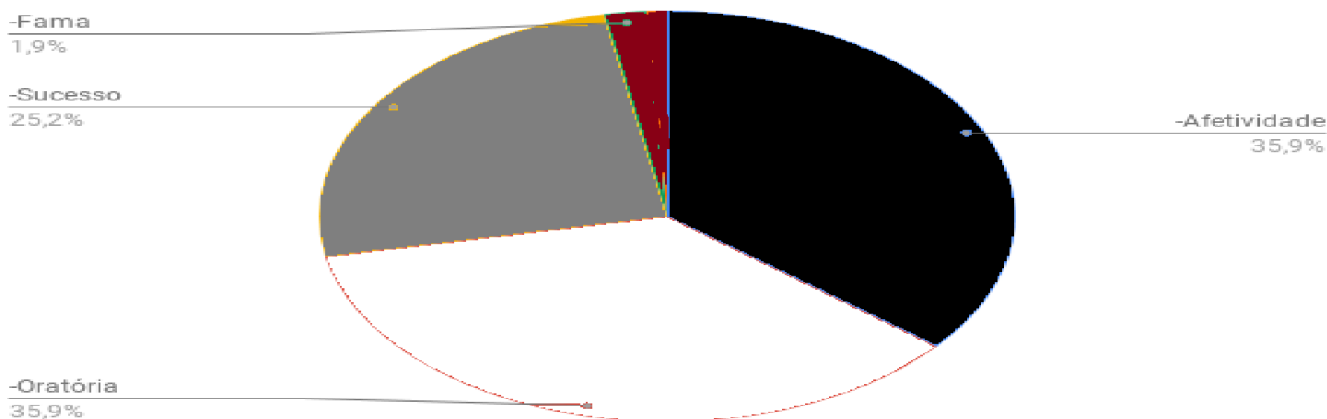
Fonte: Autor (2019)

Na primeira pergunta, foi perguntado se a oratória era um traço importante no perfil de um líder. E, 55 pessoas (88,7%) disseram que concordavam totalmente sobre a oratória ser um traço importante para o líder. E, 7 pessoas (11,3%) disseram que concordavam parcialmente. O que evidencia a importância da oratória no perfil de um líder.

Já na segunda parte da pesquisa, foi solicitado que dentre algumas palavras citadas, fossem selecionadas as que mais se encaixam num perfil do líder.

Gráfico 2

Contagem



Fonte: Autor(2019)

Assim como afetividade, a oratória teve 35,9 % das seleções (23 pessoas), já sucesso foi escolhido por 25,2% dos entrevistados(16 pessoas) já fama foi escolhido por 1.9% dos entrevistados (2 pessoas). Lembrando que foi aceito escolher mais de 1 opção.

CONCLUSÃO

Ao finalizar a pesquisa observa-se que a liderança é de suma importância no meio militar, pois é através dela que o comandante conseguirá transmitir aos seus subordinados confiança, respeito e outros atributos necessários ao militar no desenvolvimento de suas funções.

Os grandes responsáveis pela efetivação de ações nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes que possuam valores e crenças que orientem as políticas e estratégias militares, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros. É necessário, portanto, que os mesmos exerçam o papel de líder orientando e despertando a motivação dos liderados em direção ao alcance das metas propostas.

Para lidar com situações do cotidiano, é preciso que o líder tenha equilíbrio mental e emocional, que não se perca na confusão, não se assuste com os desafios e que tenha a capacidade de tomar decisões rápidas e corretas. Um líder provoca a motivação, inspira e mostra o caminho em situações difíceis e ambíguas e para tanto necessita da oratória, a fim de comunicar-se com seus liderados e convencê-los de seus objetivos e propostas.

A oratória teve nomes icônicos como Cícero e Quintiliano, os quais tinham a retórica como uma força moral na comunidade. Um pouco mais à frente observa-se a oratória de Hitler, que com seus gestos e palavras convincentes conseguiu dominar um grande público.

Tomando o cuidado de sempre falar para um grande número de pessoas, Hitler utilizava a persuasão e o uso desmedido das palavras, acompanhado por gestos, como o punho cerrado, que ajudaria a trazer força e credibilidade a suas palavras.

Dentro do Exército Brasileiro tem-se a figura de Caxias, que foi um líder carismático, preocupado com a oratória, bem como inteligente e fortemente envolvido pela meta que desejava realizar. Através da oratória, conquistava a credibilidade de seus soldados e até mesmo dos inimigos, sendo hábil na arte do convencimento.

Diante de todo o exposto, conclui-se que a oratória é de suma importância para que o militar exerça a liderança, uma vez que através da oratória o líder conseguirá a confiança e credibilidade de seus comandados, bem como será capaz de obter deles tudo o que deseja para chegar a seu objetivo.

Para melhorar as habilidades de comunicação é preciso, antes de tudo, observar os grandes oradores da história e, assim como eles, treinar e conhecer bem seu público e a necessidade dos mesmos, utilizando-se de palavras inteligíveis e que transmitam confiança.

REFERÊNCIAS

- ADOLF HITLER: QUOTE ON PROPAGANDA. **World History: The Modern Era**. ABC-CLIO, 2011. Disponível em: <www.subtlepropaganda.wordpress.com/2016/07/12/hitlers-persuasive-method/>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- AMAN; Intranet – AVA – SDL; **Caderno de instrução do projeto de liderança**. Brasília: Exército Brasileiro, 2013.
- BELLO, L. **Adolf Hitler**: a comunicação foi a primeira arma letal do homem mais desprezado da história. Disponível em: <www.thespeaker.com.br/oratoria-hitler/>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 2009.
- CARNEGIE, D. **Liderança, como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CORBETT, E. P. J. **Classical Rhetoric for the Modern Student**. New York: Oxford University Press, 1965.
- EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. EB20-MC-10.350; **MANUAL DE CAMPANHA TREINAMENTO FÍSICO MILITAR**. Brasília; Exército Brasileiro, 2015.
- EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. IP 20-10**; Liderança militar. Brasília, DF, 2008.
- LUCAS, S. E. **A arte de falar em público**. São Paulo: Acadêmica, 2013.
- MATEUS, S. **Introdução à retórica no século XXI**. São Paulo: LabCom, 2018.
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. São Paulo: Vida Melhor, 2017.
- MENDES, E. A. M. **Emoção e falácias**: a retórica de Adolf Hitler. Disponível em: <<http://periodicos.uesc.br/index.php/eidea/article/viewFile/418/425>>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- NETO, F. **O poder da oratória**. São Paulo: Autografia, 2014.
- POLITO, R.; POLITO, R. **Oratória para líderes religiosos**. São Paulo: Academia, 2015.
- RODRIGUES, F. C. **Palavras e cenas**: a comparação entre ator e orador em Quintiliano. Disponível em: <www.revlet.com.br/artigos/257.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENSIATE, A. P. **O uso da oratória para o poder de Hitler**. 2013. Disponível em: <[www. anasens.jusbrasil.com.br/artigos/432067652/o-uso-da-oratoria-para-o-poder-de-hitler-2013](http://www.anasens.jusbrasil.com.br/artigos/432067652/o-uso-da-oratoria-para-o-poder-de-hitler-2013)>. Acesso em: 12 ago. 2018.

SILVEIRA, C. R. P. **Relendo Cícero: a formação do orador e sua inserção na política romana**. Disponível em: <[www. pos.historia.ufg.br/up/113/o/11_CassioSilveira_RelendoCiceroAFormacaoDo.pdf](http://www.pos.historia.ufg.br/up/113/o/11_CassioSilveira_RelendoCiceroAFormacaoDo.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2018.

WILBER, K. **Administração integral**. São Paulo: Atlas, 2004.