

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

Matheus Cardoso Mayrink Lima Barizon

**O DISCURSO DO COMANDANTE DE PELOTÃO COMO FATOR DE
LIDERANÇA SOBRE SEUS SUBORDINADOS**

**Resende
2019**



APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN

**AMAN
2019**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: O Discurso do Comandante de Pelotão como Fator de Liderança sobre seus Subordinados

AUTOR: Matheus Cardoso Mayrink Lima Barizon

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a AMAN a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A AMAN poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da AMAN.

Resende, 19 de Junho de 2019

Cad Matheus Cardoso Mayrink Lima Barizon

MATHEUS CARDOSO MAYRINK LIMA BARIZON

**O DISCURSO DO COMANDANTE DE PELOTÃO COMO FATOR DE LIDERANÇA
SOBRE SEUS SUBORDINADOS**

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: Geraldo Gomes de Mattos Neto

**Resende
2019**

MATHEUS CARDOSO MAYRINK LIMA BARIZON

**O DISCURSO DO COMANDANTE DE PELOTÃO COMO FATOR DE LIDERANÇA
SOBRE SEUS SUBORDINADOS**

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:

Geraldo Gomes de Mattos Neto – Cap
(Presidente/Orientador)

Alisson Nunes da Silva Lorenzoni – Cap

Thainan de Assis Marinho – Cap

Dedico este trabalho à todos que me apoiaram e acreditaram na realização deste sonho e, aos oficiais formados na Academia Militar das Agulhas Negras, que hoje nos mais diversos rincões do Brasil, conseguem atingir o coração e a mente de cada um de seus homens, liderando-os e guiando-lhes para o cumprimento do dever através do uso das palavras certas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora pela vocação na área militar, sempre me dando saúde e força, permitindo que eu chegasse até o final da formação e conquistasse o sonho de me tornar oficial do Exército Brasileiro.

A meus companheiros de Turma, verdadeiros irmãos que ombream comigo todas as dificuldades, derrotas, alegrias e vitórias nesta espetacular fase de minha vida. A meus instrutores por toda aprendizagem fornecida para meu crescimento profissional e a meu orientador, Capitão Gomes de Mattos, por todo o tempo dedicado a me instruir e auxiliar na confecção deste trabalho.

Aos meus familiares, em especial a minha mãe Andréia, que me deu a vida, me educou e forjou o homem que sou hoje e ao meu pai Melquior, meu maior exemplo de força e resiliência, que me apresentou à carreira e sempre me apoiou em todas as minhas decisões. À minha irmã Marianna, motivação e razão de tudo o que faço. À minha tia Andressa, amiga e conselheira. A meus avós, Sônia e Walter, os dois pilares da minha formação, pelo apoio imensurável e incondicional nestes cinco árduos anos.

À família da minha namorada pelo carinho e à Raquel por dividir essa carga comigo, compreender a distância, chorar e vibrar junto, não chegaria aqui sem todo o seu amor. Por fim, não poderia esquecer de minha bisavó Melita, vó Bárbara e tia Letícia, que do céu iluminam e abençoam meu caminho. A todos vocês: muito obrigado!

RESUMO

O DISCURSO DO COMANDANTE DE PELOTÃO COMO FATOR DE LIDERANÇA SOBRE SEUS SUBORDINADOS

AUTOR: Matheus Cardoso Mayrink Lima Barizon

ORIENTADOR: Geraldo Gomes de Mattos Neto

A oratória pode se tornar uma ferramenta essencial para a liderança de um comandante sobre seus homens. Através do discurso, pelo uso das palavras certas, o líder pode conquistar a confiança de seus liderados, ao mesmo tempo em que consegue transmitir uma mensagem pela correta comunicação e ainda motivá-los a cumprirem suas atribuições. No ambiente militar, o comandante de pelotão muitas vezes utiliza deste discurso para exercer sua liderança em diferentes situações, podendo ser na rotina dentro do quartel ou nas situações adversas como em uma operação militar real e durante o combate. A fim de incentivar o oficial formado na AMAN a estudar oratória e praticá-la, este trabalho teve como objetivo analisar o discurso do comandante de pelotão como fator de liderança sobre seus subordinados, tendo como base para nosso estudo o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN e uma pesquisa de campo realizada com oficiais de infantaria formados nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018, hoje servindo nos diversos quartéis pelo país. Inicialmente foram introduzidos os conceitos de oratória, retórica e liderança; passando por uma análise da pesquisa do psicólogo estadunidense Howard Gardner no estudo das inteligências interpessoal, intrapessoal e linguísticas aplicadas na oratória e na liderança militar; uma abordagem dos princípios e fatores da liderança, em específico os relacionados à comunicação correta e eficiente e; por fim, a aplicação do discurso de liderança do comandante de pelotão nas fases antes, durante e após uma operação militar real. Ao mesmo tempo, foram dados exemplos de discursos históricos de comandantes militares em situações de crise ou de guerra. Ao final do trabalho foi apresentada a pesquisa de campo, bem como seus resultados e análise para a conclusão. Os percentuais obtidos na pesquisa ratificaram a importância da comunicação eficiente, a prática da oratória como fator de liderança e necessidade do discurso de liderança do comandante de pelotão nas fases de uma operação militar real, atingindo proveitosamente o objetivo do trabalho.

Palavras-chave: Oratória. Liderança. Comandante de pelotão. Howard Gardner. Operações militares reais.

ABSTRACT

THE PLATOON COMMANDER'S SPEECH AS A LEADERSHIP FACTOR OVER HIS SUBORDINATES

AUTHOR: Matheus Cardoso Mayrink Lima Barizon

ADVISOR: Geraldo Gomes de Mattos Neto

Oratory can become an essential tool for a commander's leadership over his men. Through speech, through the use of the right words, the leader can gain the confidence of his or her subordinates while at the same time being able to convey a message for the correct communication and motivate them to fulfill their duties. In the military environment, the platoon commander often uses this speech to exercise his leadership in different situations, and may be in the routine inside the barracks or in adverse situations as in a real military operation and during combat. In order to encourage the officer graduated in AMAN to study and practice oratory, this work aimed to analyze the platoon commander's discourse as a leader in his subordinates, based on our study of the Manual de Campanha C 20- 10 – Liderança Militar, Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN and a field survey conducted with infantry officers graduated in the years 2015, 2016, 2017 and 2018, now serving in several units throughout the country. Initially the concepts of oratory, rhetoric and leadership were introduced; through an analysis of the research of the American psychologist Howard Gardner in the study of interpersonal, intrapersonal and linguistic intelligences applied in oratory and military leadership; an approach to leadership principles and factors, specifically those related to correct and efficient communication; and finally the application of the platoon commander's leadership speech in the phases before, during and after a real military operation, at the same time were given examples of historical speeches of military commanders in crisis or war situations. At the end of the study the field research was presented, as well as its results and analysis for the conclusion. The percentage obtained in the research ratified the importance of efficient communication, the practice of oratory as a leadership factor and the need for leadership of the platoon commander in the phases of a real military operation, fruitfully reaching the objective of the work.

Keywords: Oratory. Leadership. Platoon commander's. Howard Gardner. Real military operations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares da Liderança Militar	15
Figura 2 – Howard Gardner.....	16
Figura 3 – Coronel Hal Moore.....	22
Figura 4 – George S.Patton	23
Figura 5 – Alexandre, O Grande	24
Figura 6 – Francisco Mega	25
Figura 7 – Napoleão Bonaparte.....	26
Figura 8 – Winston Churchill	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual dos oficiais e o grau de importância da oratória para a comunicação eficiente.....	30
Gráfico 2 – Percentual dos oficiais e o grau de importância da oratória para o exercício da liderança.....	31
Gráfico 3 – Capacidade que mais se relaciona com a construção do discurso eficaz.....	32
Gráfico 4 – Percepção em porcentagem dos oficiais sobre a influência positiva do discurso de motivação do comandante de pelotão sobre o moral da tropa e seu espírito de cumprimento de missão.....	34
Gráfico 5 – Fases da operação com maior necessidade do discurso de liderança do comandante de pelotão sobre seus homens.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
APOP	Agente Perturbador da Ordem Pública
%	Percentual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	ORATÓRIA E RETÓRICA.....	13
2.2	LIDERANÇA MILITAR.....	14
2.3	AS INTELIGÊNCIAS DE HOWARD GARDNER NO PROCESSO DA LIDERANÇA.....	15
2.3.1	A inteligência linguística e sua aplicação na oratória.....	17
2.3.2	As inteligências pessoais e sua aplicação na liderança militar.....	17
2.4	PRINCIPIOS DA LIDERANÇA: COMUNIQUE-SE COM CORREÇÃO E EFICIÊNCIA.....	18
2.5	FATORES DA LIDERANÇA: A COMUNICAÇÃO.....	19
2.6	LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO APLICADAS AO DISCURSO DO COMANDANTE DE PELOTÃO NAS FASES DE UMA OPERAÇÃO MILITAR REAL.....	20
2.6.1	Antes da operação.....	21
2.6.2	Durante a operação.....	23
2.6.3	Depois da operação.....	25
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	28
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2	MÉTODOS.....	29
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

O uso da oratória, basicamente a arte de falar em público, é marca registrada de grandes influenciadores de opinião e uma ferramenta para a conquista da liderança por grandes comandantes militares ao longo da história. Um discurso brilhante pode marcar gerações e se infiltrar nos corações e mentes daqueles que estão diante de um dominador das palavras.

Segundo o autor do livro *Discursos que Mudaram a História*:

Há ocasiões em que as pessoas estão tomadas por sentimentos intensos, mas não sabem como expressá-los. Então, o discurso certo pode transformar esse bloqueio em uma ação certa e positiva (...) em outras situações, um discurso pode mudar o estado de espírito de uma população, dando-lhe mais coragem ou determinação. (ADDIS, 2012, p. 7)

Dentro do Exército Brasileiro (EB), a oratória tem significativa importância na relação comandante/comandado, em específico, um comandante de pelotão formado pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) com os instruídos, subtenentes, sargentos, cabos e soldados a ele subordinados. Seja em tempos de paz ou de guerra, o oficial que sabe utilizar o discurso a seu favor terá sempre consigo uma ferramenta única de liderança sobre seus homens. Quanto ao emprego da oratória, cresce ainda mais sua importância nas operações reais. Diante de homens que precisam de uma palavra de conforto ou motivação para cumprirem suas missões, o comandante de pelotão deve demonstrar sua liderança através de suas palavras.

A Portaria nº 517, de 26 de Set 00, publicada no Boletim do Exército Nº 40/2000, que define Ciências Militares, fixa sua abrangência e estabelece a finalidade de seu estudo (BRASIL, 2000) afirma que as Ciências Militares (conjunto de conhecimentos relativos à esfera militar) têm, dentro de suas áreas de estudo, a liderança. A pesquisa realizada neste trabalho relaciona a prática da oratória com o exercício da liderança existente no ambiente militar.

Dessa forma, é oportuno problematizar a seguinte questão: na relação existente entre o comandante de pelotão e seus subordinados, quanto o domínio da oratória pelo oficial pode interferir positivamente em seu exercício de liderança? Ainda, outra questão a ser levantada,

analisando a relação oratória e liderança, é: como o discurso do comandante de pelotão pode refletir no moral e espírito de cumprimento de missão de seus homens nas fases antes, durante e após uma operação real?

Dessa maneira, baseando-se nos questionamentos supracitados e buscando alcançar a resposta dos mesmos, o escopo deste trabalho consiste em: uma pesquisa de campo com oficiais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) atualmente distribuídos nos corpos de tropa; uma análise do Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, comparando a comunicação como fator e como princípio da liderança, à teoria das inteligências múltiplas presentes na obra do psicólogo estadunidense Howard Gardner, o qual na década de 80, através de pesquisas e estudos, descobriu existirem aptidões além do simples raciocínio lógico-matemático humano. Dentre as aptidões alvo de nossa análise, estão: as Inteligências linguística, interpessoal e a intrapessoal presentes no Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, como objeto de estudo na caracterização do líder militar.

Decidimos assim, delimitar nosso estudo na compreensão da influência que exerce o discurso do comandante de pelotão em sua capacidade de liderança sobre seus subordinados.

Esta pesquisa justifica-se para ampliar o interesse do futuro oficial do Exército Brasileiro (EB) em estudar oratória, promover a reflexão sobre a importância da mesma para a comunicação eficiente, bem como estimular a prática do discurso no cotidiano e futuramente dentro dos pelotões comandados nos corpos de tropa e nas operações militares reais, visando o exercício efetivo da liderança. Portanto, o domínio das palavras pode se tornar uma ferramenta única para um comandante de pelotão líder, são pelas palavras que seus liderados irão interpretar sua mensagem de forma correta, motivarem-se perante as adversidades do combate, adquirirem a confiança necessária no que o mesmo tem para transmitir e executarem com prontidão as suas ordens.

1.1 OBJETIVO

Analisar o discurso do comandante de pelotão como fator de liderança sobre seus subordinados. Secundariamente comparar as inteligências de Howard Gardner com o exercício da liderança; analisar a comunicação e sua eficiência nas fases de uma missão real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORATÓRIA E RETÓRICA

Com relação à história da oratória, o autor Dale Carnegie, líder mundial em programas de treinamento em oratória, em seu livro *Como Falar em Público e Influenciar Pessoas* afirma que:

Desde o início da civilização, literalmente, falar bem na frente dos outros tem sido um desafio constante. Isso teve uma importância especial nas civilizações clássicas de Grécia e Roma, mas a habilidade para falar em público também foi muito apreciada nos tempos bíblicos, pelas tribos nativas das Américas e pelas culturas de Índia e China. (CARNEGIE, 2012, p.7)

O Professor Sidnei Barbosa de Miranda define oratória como a arte de falar bem para o público, podendo a mesma ser utilizada no sentido estrito de convencer, atuando como a retórica. Oratória e Retórica se harmonizam, uma vez que as duas usam a comunicação. A oratória se refere a um tipo específico de comunicação, aquela feita diante de algum público. Se há público e alguém para falar diante dele, é uma oratória. Um texto escrito pode ser retórico, mas só poderá ser oratória quando for feito ao vivo diante de um público. Aquele que usa de retórica, ainda que não se dirija a algum público ao vivo, em pé diante dele, falando, pode demonstrar uma grande habilidade com as palavras. (DE MIRANDA, 2012)

Para o polímata brasileiro José Blota Jr:

O orador é a expressão mais completa e rutilante do comunicador. A ele compete enfrentar os auditórios, sejam pequenos comitês, sejam farfalhantes multidões na imensa praça pública. A ele cabe transmitir a ideia, a mensagem e a luz. Ali está a sua plateia, ou fria, ou indiferente, ou inamistosa, ou expectante, ou fanatizada, ou enlouquecida. A partir do instante em que desfecha a palavra inicial, não mais se pertence ou protege. Cabe-lhe enfrentar a incontrolável maré e vencê-la. Por sua voz, e apenas pelo que fala, ou domina ou se perde. Ou convence, ou se frustra. Pela simples força de sua expressão, terá de conquistar uma vontade esquiva e dispersa. Necessita persuadir, comover, abalar, conduzir a força estranha na direção que deseja. (ROCHA, 2002, p.89)

Segundo o livro de retórica de Aristóteles, essa constitui o uso persuasivo da linguagem humana. Existem três meios de persuasão: os derivados do caráter do orador

(ethos), os derivados da emoção despertada nos ouvintes (pathos) e os derivados de argumentos verdadeiros ou prováveis (logos). (JÚNIOR, 2005)

Com relação ao processo de comunicação e a utilização da oratória, o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN afirma que para dar ênfase as palavras, deve também ser praticada pelo orador a linguagem corporal:

Não são importantes apenas as palavras, referentes às ideias que se quer comunicar, mas o tom da voz, a emoção, a sinceridade, o entusiasmo e a decisão que o indivíduo consegue transmitir em um discurso. Portanto, vê-se que as palavras proferidas nem sempre são a parte mais importante da mensagem. Elas são, apenas, um de seus aspectos; os outros são os diversos elementos da “linguagem corporal”, termo que identifica as demais expressões nela introduzidas pelo emissor (gesticulação, postura, expressão facial, tom da voz, entusiasmo, etc). (HECKSHER; MACHADO, 2011,p.8)

2.2 LIDERANÇA MILITAR

De acordo com o Dicionário Online de Português, líder (termo oriundo de um anglicismo da palavra americana *leader*) é o “Chefe; pessoa que possui autoridade e poder para comandar os demais. Indivíduo que exerce influência no comportamento ou no modo de pensar de alguém.” (DICIO, 2018).

Inserida no ambiente militar, a liderança ganha papel fundamental nas relações cotidianas, exercícios, atividades e adversidades enfrentadas no combate. Segundo o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, tal termo “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)

Com relação à definição supracitada, o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN acrescenta o seguinte comentário:

Nesta definição, os vínculos afetivos mencionados se referem principalmente ao respeito, à confiança e à credibilidade que o comandante precisa obter junto aos seus comandados, enquanto o logro dos objetivos, diz respeito ao cumprimento das missões da organização militar. Tanto em situações de normalidade como nas crises, o líder militar deverá atuar, preponderantemente, por intermédio de sua capacidade de persuasão e de bons exemplos, convencendo os subordinados a agirem de forma útil à instituição à qual pertencem. (HECKSHER; MACHADO, 2011, p.15)

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (2011), atribui à Liderança três aspectos básicos, são eles: a proficiência profissional, o senso moral e os traços de personalidade característicos do líder e as atitudes adequadas.

A proficiência profissional conta com um conjunto de capacidades, conhecimentos e culturas. Abarcando, em especial com relação a nosso estudo da oratória, a habilidade em se comunicar de maneira eficaz com o grupo, conhecendo seus homens e respeitando suas limitações e deficiências: o saber. O senso moral distingue aqueles que usam seu poder para fazer o bem coletivo dos que o usam para obterem vantagens próprias, basicamente o caráter e os valores do indivíduo: o ser. A atitude adequada é a maneira como o indivíduo emprega seus conhecimentos junto a seus valores, tendo como maior motivação ser um líder: o fazer. A capacidade de liderar provém da harmonia entre o ser e o saber, e posteriormente o fazer. (BRASIL, 2011)

Figura 1 – Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL (2011, p.3-3)

2.3 AS INTELIGÊNCIAS DE HOWARD GARDNER NO PROCESSO DA LIDERANÇA

No contexto da liderança, no início da década de 1980, o premiado psicólogo estadunidense da área cognitiva e educacional, Howard Gardner criou a teoria das inteligências múltiplas, presente em sua obra intitulada originalmente *The frames of mind: the theory of multiple intelligences*, traduzida como Estruturas da mente: a teoria das inteligências

múltiplas. Gardner dividiu sua teoria em sete inteligências humanas compostas por um conjunto de diferentes capacidades. (GARDNER, 1994)

Figura 2 – Howard Gardner



Fonte: Reprodução do site Sternspeakers (2019)

Gardner afirma no início de seu livro que:

(. . .) existem evidências persuasivas para a existência de diversas competências intelectuais humanas relativamente autônomas abreviadas daqui em diante como 'inteligências humanas'. Estas são as 'estruturas da mente' do meu título. A exata natureza e extensão de cada 'estrutura' individual não é até o momento satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Parece-me, porém estar cada vez mais difícil negar a convicção de que há pelo menos algumas inteligências, que estas são relativamente independentes umas das outras e que podem ser modeladas e combinadas numa multiplicidade de maneiras adaptativas por indivíduos e culturas. (GARDNER, 1994, p. 7):

Dentre as sete inteligências, selecionamos as três que mais se relacionam com o exercício da liderança e o emprego da oratória. São elas: a Inteligência Linguística, a Inteligência Interpessoal e a Inteligência Intrapessoal. Segundo a Teoria das Inteligências Múltiplas, o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar agrupa tais inteligências como um todo existente na composição da inteligência emocional do líder e as define da seguinte forma:

(...) (2) a linguística, que está associada à habilidade de se expressar por meio da linguagem verbal, escrita e oral; (...)
 (6) a interpessoal, que está associada à habilidade de notar e interpretar

o humor, o temperamento, as motivações e as intenções das pessoas, relacionando-se bem com elas; e
 (7) a intrapessoal, que está associada à capacidade de estar bem consigo mesmo, de conseguir controlar os próprios sentimentos, de conhecer-se e de usar as informações pessoais para alcançar os seus próprios objetivos. (BRASIL, 2011, p.5-9)

2.3.1 A inteligência linguística e sua aplicação na oratória

A Inteligência Linguística, por definição, é a que mais se relaciona com a temática oratória em estudo no presente trabalho, se caracterizando pela capacidade que o indivíduo possui em manipular a linguagem. O domínio desta inteligência é característica de um bom orador visto que dentro dessa capacidade, por parte de quem realiza o discurso, acontece o uso prático da linguagem, simultaneamente a sensibilidade aos sons e interpretação das palavras por parte do público ouvinte. (GARDNER, 1994)

Inserido nesse processo de comunicação, Gardner destaca alguns requisitos fundamentais de conhecimento para o discursador: o uso adequado da linguagem como facilitador do processo de ensino e aprendizagem pelos ouvintes (explicação) e o uso da linguagem para convencer o público (retórica). (GARDNER, 1994)

2.3.2 As inteligências pessoais e sua aplicação na liderança militar

As inteligências intrapessoal e interpessoal, conjunto de inteligências pessoais, se aplicam no processo de liderança militar uma vez que juntas compõe o perfil de um líder. (BRASIL, 2011)

A inteligência intrapessoal, basicamente o potencial interno de um indivíduo em distinguir desde suas sensações mais primitivas até seus sentimentos mais complexos, pode ser útil como ferramenta de autoconhecimento do líder militar para a tomada de decisões em situações adversas com seu pelotão. (BRASIL, 2011)

Uma definição e possível aplicação da inteligência intrapessoal, dentro do meio militar por parte de um comandante de pelotão em uma situação de combate, conforme o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar:

Portanto, o autoconhecimento constitui-se em um fator fundamental no controle das emoções. Para adquiri-lo é preciso fazer um trabalho de treinamento que permita à pessoa regular suas ações, mesmo durante experiências emocionais complexas e

causadoras de desequilíbrios, como o combate, por exemplo. (...) Essas respostas instintivas são fatores importantes para a sobrevivência do indivíduo em situações de perigo. Em consequência, é possível utilizar tais conceitos para o treinamento dos militares que enfrentarão riscos, por exemplo, no campo de batalha. Por outro lado, essas reações poderão produzir agressividade em excesso, nociva à inteligência emocional, porque poderá exacerbar o uso da autoridade e inibir a paciência, a empatia e o tato, impedindo que o comandante atue com rigor. (BRASIL, 2011, p.5-10)

Já a inteligência interpessoal, é a capacidade do indivíduo em se voltar para os outros, sendo capaz de distinguir suas diversas emoções, temperamentos, intenções e motivações, atuando como uma empatia do líder sobre seus homens. Tal habilidade se torna fundamental nas relações cotidianas entre o comandante de pelotão e seus homens, visto que o líder deve conhecer seus subordinados e atuar sobre seus problemas, visando reintegrar aquele militar à rotina do pelotão ao mesmo tempo em que deve contar com a plena sanidade física e mental do mesmo para o combate. (BRASIL, 2011)

Quanto à inteligência interpessoal, o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar dá o seguinte exemplo:

(...) quando um comandante pergunta “se está tudo bem” a um subordinado que caminha cabisbaixo, ele tenderá a dizer que “sim”, pois evita apresentar sinais de fraqueza. Dificilmente confessará o motivo real de seu desânimo. Portanto, será preciso pesquisar e observar melhor. Tal trabalho só pode ser feito por alguém que tenha boa inteligência emocional e, conseqüentemente, boa dose de empatia. (BRASIL, 2011, p.5-10)

2.4 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA: COMUNIQUE-SE COM CORREÇÃO E EFICIÊNCIA

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN facilita a construção da liderança dividindo a mesma em doze princípios compostos por ações essenciais a serem seguidas pelo líder. Dentre os princípios que mais se relacionam com o uso do discurso e das palavras corretas para o exercício da liderança, iremos analisar o segundo princípio: Comunique-se com correção e eficiência. (HECKSHER; MACHADO, 2011)

Segundo o referido princípio, para que um líder consiga convencer seus comandados através de suas palavras, o mesmo deve conseguir se comunicar de modo correto. Para isso, não se deve, em princípio, proferir palavras de baixo calão ou desconhecidas pelo público ouvinte, ambas podem, respectivamente, diminuir a importância da mensagem e impedirem a compreensão da mesma pelo interlocutor. Tais situações não devem ser rotineiras, porém podem ocorrer em raros momentos que a permitam, como por exemplo, no combate em um

momento de estresse na qual o orador não consegue assimilar da maneira mais adequada, seu raciocínio com o uso das palavras apropriadas. (HECKSHER; MACHADO, 2011)

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN afirma que:

Deve-se falar de modo claro e sincero, transmitindo as ideias de maneira simples e direta, sem abusar de neologismos que, geralmente, têm significado vago e, tampouco, de termos estrangeiros peculiares a determinadas áreas do conhecimento. O orador que fala difícil não deixará os ouvintes impressionados e sim desinteressados. Na verdade, apenas dificultará o entendimento da mensagem proferida. (HECKSHER; MACHADO, 2011, p.62)

O Caderno ainda complementa afirmando que a comunicação vai além das palavras, ela deve ser marcada pelos bons exemplos do orador, fazendo com que o mesmo obtenha crédito com seus liderados, uma vez que ele pratica aquilo que fala, não se passando por hipócrita ou incoerente. Iniciativas corretas, defesa dos interesses dos subordinados e bons exemplos de cooperação e dedicação, demonstram aos ouvintes que aquele orador possui credibilidade e consegue transmitir segurança. (HECKSHER; MACHADO, 2011)

2.5 FATORES DA LIDERANÇA: A COMUNICAÇÃO

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN divide a liderança em quatro fatores: a situação, o líder, os liderados e a comunicação. Para nosso estudo, iremos analisar o fator comunicação, cuja definição pelo Caderno de Instrução é a seguinte:

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. A comunicação é a interação que deve ser estabelecida entre o líder e os liderados. Deste modo, a comunicação é que operacionaliza a relação de uma pessoa, o emissor, com outros indivíduos (os receptores) para que se possa atingir determinado objetivo. Os objetivos da comunicação – convencer, modificar opiniões, informar, fazer agir, fazer calar, instruir, educar, expressar sentimentos, atuar sobre o equilíbrio emocional e induzir sentimentos – irão influenciar, decisivamente, no conteúdo e no estilo da mensagem que se quer transmitir. (HECKSHER; MACHADO, 2011, p.7-8)

Sobre o fator da liderança comunicação, o Caderno de Instrução exemplifica em diversas situações cotidianas como o tom da voz, o entusiasmo, a sinceridade e a emoção do orador, contribuem na construção do discurso, muitas vezes não sendo as palavras a parte mais importante da mensagem transmitida. A comunicação está sujeita a distorções, e por isso cresce de importância o papel da “linguagem corporal” e do exemplo do líder, uma vez que quando age, tende a ser um modelo imitado por seus liderados. (HECKSHER; MACHADO, 2011)

Ainda dentro do fator comunicação, existem três principais canais de interação entre o indivíduo e o mundo externo, são eles: o canal auditivo, cuja pessoa interpreta consideravelmente aquilo que ouve; o canal visual, na qual a prioridade é aquilo que se vê e; o canal tátil, no qual se entende melhor aquilo que o indivíduo consegue sentir, tocar, provar ou cheirar. Cada ser humano tende mais a um dos três canais, fato esse que pode prejudicar o fator de persuasão do orador. Cabe a ele saber administrar seu objetivo alcançado com aquilo que convém a seu subordinado compreender, sendo fundamental neste momento a comunicação eficaz. (HECKSHER; MACHADO, 2011)

2.6 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO APLICADAS AO DISCURSO DO COMANDANTE DE PELOTÃO NAS FASES DE UMA OPERAÇÃO MILITAR REAL

O discurso de líderes militares em situações críticas ou durante o combate, sempre foi ao longo da história da humanidade, ferramenta marcante para se atingir corações e mentes de uma considerável massa de pessoas. Até os dias de hoje, o discurso de um comandante militar pode transmitir para seus homens a confiança e a coragem necessárias para, não só sobreviverem no campo de batalha, mas também vencer a guerra. (ADDIS, 2012)

Quanto ao uso da liderança militar em situações adversas no decorrer da história, o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar contribui com a seguinte afirmação:

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes (...) Portanto, quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada. (BRASIL, 2011, p.1-3)

Dessa forma, a seguir analisaremos o papel que o discurso do comandante de pelotão adquire nas fases antes, durante e depois de uma operação militar real, bem como citar exemplos de discursos históricos realizados nas respectivas fases.

2.6.1 Antes da operação

Na fase anterior à missão, a incerteza da vitória, o medo de errar e a inexperiência em combate real devem ser superados pela firmeza e a autoconfiança do líder, exemplo da inteligência intrapessoal, que está relacionada à capacidade de estar bem consigo mesmo e conseguir controlar seus próprios sentimentos. Ainda nesse momento, se destaca a inteligência interpessoal, na qual o comandante deve conhecer muito bem as características e intenções de seus subordinados, utilizando as palavras corretas, visando motivá-los e incutir-lhes o espírito de cumprimento de missão a qualquer custo. (GARDNER, 1994)

Durante uma crise ou uma guerra, os militares irão passar por inúmeras situações de risco, estando a todo instante sob pressão, passando por dificuldades de todos os tipos e cumprindo ordens que, muitas vezes, os colocam entre a vida e a morte. Nesse momento, a confiança passada anteriormente pelas palavras do líder se transformarão na coragem necessária para seus homens cumprirem a missão, mantendo-se firmes no combate. (BRASIL, 2011)

Um exemplo de discurso histórico na fase anterior a uma operação militar ocorreu em 1965, durante a Batalha de La Drang na Guerra do Vietnã, pelo Coronel Hal Moore para o 1º Batalhão do 7º Regimento de Cavalaria americana. Diante de jovens inexperientes e de veteranos de guerra por ele liderados, Moore motivou seus homens através de palavras que transpareceram a situação em que iriam se deparar, ao mesmo tempo em que transmitiu confiança sobre sua capacidade de liderança. Seu discurso precedeu o primeiro enfrentamento entre os soldados dos Estados Unidos e do Vietnã do Norte, onde Hal Moore e seus 400 homens ficaram cercados por cerca de 2000 soldados norte-vietnamitas em uma das batalhas mais selvagens vividas pelos norte americanos. (LIÇÃO... 2010)

A coragem e a bravura do Coronel Hal Moore foram precedidas pelo seguinte discurso:

"Estamos seguindo para o Vale da Sombra da Morte, onde vocês protegerão o homem ao seu lado como ele o protegerá, e você não se importará com a sua cor ou como ele chama a Deus. Lutaremos contra um inimigo difícil e determinado. Não posso prometer que levarei todos de volta para casa, mas uma coisa eu prometo... quando entrarmos em batalha, serei o primeiro a entrar no campo e o último a sair. Não deixarei ninguém para trás... vivo ou morto. Voltaremos para casa juntos." (LIÇÃO...2010)

Figura 3 – Coronel Hal Moore



Fonte: Reprodução do site Oficina de Gerência (2010)

Outro exemplo de discurso de liderança foi ministrado pelo general americano George S. Patton em 1944, diante de homens pertencentes ao Terceiro Exército dos Estados Unidos prestes a entrarem em combate na França, durante a Segunda Guerra Mundial. As palavras de motivação de Patton compunham sua marcante habilidade de inspirar soldados através de discursos carismáticos. (BRIGHTON, 2009)

O trecho traduzido abaixo, retirado do livro do historiador americano Terry Brighton, demonstra tamanho carisma do discurso do General:

“Um exército é uma equipe. Ele vive, come, dorme e luta como uma equipe. Esta coisa de herói individual é besteira.(...)E nós temos a melhor equipe; temos a melhor comida e equipamentos, o melhor espírito e os melhores homens do mundo. Porque, por Deus, eu realmente tenho pena dos pobres bastardos que iremos enfrentar. Todos os heróis não são lutadores de livros de história de combates. Cada homem em um exército desempenha um papel vital. Então nunca desistam. (...) Os homens mais corajosos vão procriar mais homens corajosos. Matem todos os malditos covardes e teremos uma nação de homens corajosos.” (BRIGHTON, 2009)

Figura 4 – George S. Patton



Fonte: Reprodução do site Wikipédia (2019)

2.6.2 Durante a operação

Já na fase durante a operação, sob ameaça de um confronto iminente ou até mesmo durante o desenrolar do combate, quando o moral da tropa cair seja em virtude da saudade de casa, do cansaço em que se encontram, das privações de suas vontades ou pela perda de um homem durante a operação, o líder deve fazer um estudo da situação e planejar um discurso rápido e eficiente. Ele deve mostrar para sua tropa pelo que e por quem estão lutando, reerguendo seu moral e transmitindo confiança para as ações em combate de cada militar. (BRASIL, 2011)

No momento que entra em combate, o soldado já sabe que seus camaradas e seu comandante estão contando com ele, desse modo acredita que, se não cumprir a missão que lhe foi atribuída, será chamado de covarde por seus companheiros e sabe também que seu comandante tem competência para tomar a melhor decisão naquele momento, tudo isso em virtude da confiança e da motivação que foram estabelecidos no discurso feito no momento do combate. Dessa forma, seriam minimizados os casos de deserção, omissão ou desobediência, prevalecendo a coragem do soldado e o espírito de corpo da tropa. (BRASIL, 2011)

Um exemplo de discurso histórico durante o combate foi ministrado por Alexandre, O Grande que em 335 a.C, que utilizando de técnicas de oratória aprendidas através de Aristóteles, conseguiu motivar seus soldados a continuarem conquistando novas terras mesmo após 10 anos em combate. (ADDIS, 2012)

Figura 5 – Alexandre, O Grande



Fonte: Reprodução do site Superinteressante (2011)

Outro exemplo de discurso histórico realizado durante uma operação, em específico na Segunda Guerra Mundial durante a tomada de Montese na Itália em 1944, pelo Aspirante a oficial Francisco Mega. Mega liderava seu pelotão na tomada, quando foi ferido por uma rajada de metralhadora, levando o brasileiro ao chão. Neste momento, seus homens o cercam desolados, porém o aspirante encontra forças para motivá-los com um rápido discurso de liderança, culminando posteriormente no reestabelecimento do moral de seus comandados e a conquista do objetivo. (BENTO, 2019)

O artigo Aspirante Francisco Mega o Patrono da Turma da AMAN de 15 fevereiro de 1955, de autoria do Coronel Cláudio Moreira Bento, afirma que em seu discurso de liderança, Francisco Mega proferiu as seguintes palavras:

“Por que estão parados em torno de mim? A guerra é lá na frente. Quem está no fogo é para se queimar! Estou aqui porque quis, se vocês estão sentidos com o que me aconteceu, vinguem-se 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 pra fazer, prossigam na luta.” (BENTO, 2019)

Figura 6 – Francisco Mega



Fonte: BENTO (2019)

2.6.3 Depois da operação

Na última fase, o discurso toma dois rumos diferentes: o retorno positivo ou negativo (feedback) e a motivação. Uma vez que a confiança já foi estabelecida, o comandante deve agora repassar a situação atual para seus subordinados, sendo claro dentro dos limites quanto aos danos, perdas e baixas, ao mesmo tempo em que explana os pontos negativos e positivos que foram observados no combate, devendo ocorrer o retorno para seus homens através de críticas ou elogios. (HECKSHER; MACHADO, 2011)

A outra face do discurso possui significativa relevância para a tropa, a motivação para não esmorecerem diante da situação em que se encontram. Fatigados e em condições desfavoráveis, devem entender que o combate acabou, mesmo que temporariamente. Nessa parte do discurso, a postura e a linguagem do líder devem se manter condizentes com seu posto, independente da situação em que este se encontra, deve buscar ser exemplo e passar para seus homens uma imagem de força e resiliência, visando reintegrar os soldados a normalidade fora do combate. (BRASIL, 2011)

A motivação de voltarem para suas casas e reverem seus familiares deve ser passada aos subordinados como forma de abrandar os traumas gerados em suas mentes e evitar futuros distúrbios psicológicos, lembrando a eles que o que aconteceu de ruim não deve ser levado

adiante. Por último, a motivação pessoal de dever cumprido e reconhecimento por parte do comandante de que seus homens deram seu máximo a todo instante, sendo esse reconhecimento algumas vezes materializado em forma de recompensas, medalhas, distintivos ou diplomas. (FERRAZ, 2003)

Dentre alguns exemplos de discursos realizados na fase posterior ao combate, está o do Imperador Napoleão Bonaparte em 1807, no Palácio Bourbon diante do Corpo Legislativo, Tribunal e o Conselho de Estado. Recém regresso das campanhas militares contra a Prússia e a Rússia, na Alemanha e Polônia, Bonaparte percebeu que sua prolongada ausência na capital da França precisava ser compensada de alguma forma. Então, o Imperador decidiu realizar um discurso de motivação para o público que o cercava e como consequência, todos ali presentes se emocionaram e aplaudiram intensamente Napoleão. (PICARD, 2012)

A obra do francês Louis Picard, *Guerres d'Espagne. Le prologue: 1807, expédition du Portugal*, traz o referido discurso de Napoleão. Dentre algumas de suas palavras está o seguinte trecho:

Franceses, o vosso comportamento nestes últimos tempos, enquanto o vosso Imperador esteve afastado mais de 500 léguas, aumentou a minha estima e a opinião que tinha sobre o vosso carácter. Senti-me honrado em ser o primeiro de entre vós. Se, durante estes dez meses de ausência e perigos, estive presente no vosso pensamento as marcas de amor que vós me destes provocaram-me constantemente as mais vivas emoções. Todas as preocupações, tudo o que podia ter a ver com a conservação da minha pessoa, não me tocavam senão pelo interesse que vós mostrastes e pela importância que ela podia ter para o vosso destino futuro. Sois um bom e grande povo. (PICARD, 2012)

Figura 7 – Napoleão Bonaparte



Fonte: PICARD (2012)

Outro exemplo de discurso ministrado após uma operação militar partiu do primeiro-ministro do Reino Unido Winston Churchill, durante a Segunda Guerra Mundial. Antes de entrar no meio político, Churchill foi oficial do Exército britânico na Frente Ocidental, combatendo na Primeira Guerra Mundial como comandante do 6º Batalhão dos Fuzileiros Reais Escoceses. (WINSTON... 2019)

Já na Segunda Guerra Mundial em 1940, uma série de batalhas aéreas pelo controle do Canal da Mancha entre a Luftwaffe (Força Aérea Alemã) e a RAF (Força Aérea Britânica) iniciaram a Batalha da Inglaterra. Os alemães pretendiam controlar o espaço aéreo para invadirem posteriormente pelo mar. Em agosto do mesmo ano, a RAF resistiu a um violento ataque dos alemães, impedindo que estes obtivessem êxito em seu objetivo. (CONSERVADORISMO DO BRASIL, 2017)

Após findado o violento combate, Winston Churchill, na Câmara dos Comuns, proferiu o seguinte discurso para os militares da RAF que venceram naquela operação militar:

“A gratidão de todos os lares em nossa ilha, em nosso Império e certamente no mundo inteiro, exceto nas casas dos culpados, vai para os aviadores britânicos que, sem se intimidarem com as probabilidades, incansáveis em seu desafio constante e perigo mortal, estão virando a maré da Guerra Mundial com sua bravura e devoção. Nunca antes no campo dos conflitos humanos, tantos deveram tanto a tão poucos. Todos os corações estão com os pilotos de caça, cujas brilhantes ações que vemos com nossos próprios olhos dia após dia, nunca deveremos esquecer, noite após noite, mês após mês, nossos esquadrões de bombardeiros viajam para a longínqua Alemanha, encontrando seus alvos na escuridão por sua grandes habilidades de navegação, apontando seus ataques, muitas vezes sob fogo pesado, muitas vezes com perdas graves, com deliberada e cuidadosa discriminação, infligem golpes devastadores sobre toda a estrutura técnica e bélica do poder nazista....”
(CONSERVADORISMO DO BRASIL, 2017)

Figura 8 – Winston Churchill



3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A prioridade da pesquisa bibliográfica foi realizar estudos baseados na leitura, por via digital, do Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar e do Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN. Para os resultados e conclusão, foram analisados dentro das fontes bibliográficas, os assuntos referentes as inteligências de Howard Gardner, os princípios da liderança e os fatores da liderança. Cabe ainda ressaltar, que em toda a pesquisa bibliográfica, foram lidos artigos, páginas de sites e livros, visando a referenciação e sedimentação das teorias e argumentos defendidos no Trabalho.

Por fim, foi realizada uma pesquisa de campo com coleta de dados estatísticos para levantar a opinião de oficiais da arma de infantaria oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras, a despeito das questões levantadas no presente Trabalho de Conclusão de Curso.

Esta pesquisa foi desenvolvida através do aplicativo de levantamento de dados Google Forms, pelo preenchimento online de questões de múltipla escolha em dispositivos eletrônicos móveis ou computadores pessoais. Participaram da pesquisa 50 oficiais da arma de infantaria, formados na Academia Militar das Agulhas Negras nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018, hoje distribuídos nos corpos de tropa em todo o país.

Foi escolhido o universo de oficiais das Turmas da AMAN supracitadas pelo fato de possuírem entre um e três anos completos de tropa. Esse espaço temporal permite delimitar o público alvo da pesquisa à militares com um pensamento semelhante devido ao período próximo de formação, ao mesmo tempo em que acrescenta aos mesmos, a experiência necessária para responderem ao questionário, visto que ao menos uma vez cada um dos participantes já comandou um pelotão de soldados e dentre os oficiais, existem aqueles que já participaram de operações reais, como as de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), algumas vezes até entrando em combate direto com agentes perturbadores da ordem pública (APOP). Dessa forma, todos os militares atingiam os requisitos necessários para suprirem os dados estatísticos da pesquisa de campo.

O formulário esteve disponível para preenchimento durante o período do mês de fevereiro e março, no qual foi distribuído ao público alvo da pesquisa. As variáveis da pesquisa foram as opiniões dos oficiais divididas em porcentagem dentro de cada questionamento.

3.2 MÉTODOS

Primeiramente, os oficiais da arma de infantaria oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (público alvo da pesquisa) receberam o formulário de preenchimento online através de um link de acesso rápido ao aplicativo Google Forms com 5 questões de múltipla escolha. A partir do acesso à página, iniciaram o preenchimento, sendo-lhes permitido escolher apenas uma opção de resposta em cada uma das questões.

Após atingido o número de 50 preenchimentos, a pesquisa foi encerrada. Por fim, iniciou-se a análise das informações obtidas na pesquisa de campo.

3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

As respostas obtidas nos questionamentos do formulário foram analisadas na forma de gráficos e, o número de oficiais que responderam a cada opção de resposta das questões, foi dividido em porcentagem dentro do gráfico, visando facilitar a interpretação dos resultados e posterior discussão.

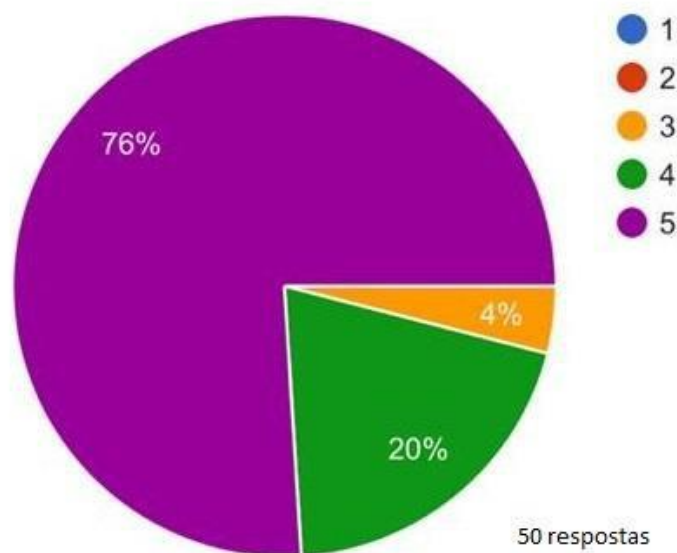
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira questão do formulário preenchido perguntava: em uma escala de 1 a 5, qual o grau de importância do domínio da oratória pelo comandante de pelotão, para a comunicação eficiente com seus subordinados?

Dentro das possibilidades, poderia ser escolhido apenas uma opção de resposta indo de 1 a 5, na qual 1 seria o grau de menor importância, crescendo a importância nos graus 2, 3, 4 até chegar ao grau 5, de maior importância.

Vemos a seguir, no gráfico 1, o resultado da primeira questão do formulário.

Gráfico 1 – Percentual dos oficiais e o grau de importância da oratória para a comunicação eficiente



Fonte: AUTOR (2019)

Analisando o gráfico, percebe-se que dentre os 50 oficiais que responderam à questão, 38 (76%) atribuem o grau máximo de importância ao domínio da oratória pelo comandante de pelotão para a comunicação eficiente com seus subordinados. 10 oficiais (20%) atribuíram o segundo maior grau. Vale ressaltar que não houve votos no grau mínimo ou inferior ao intermediário.

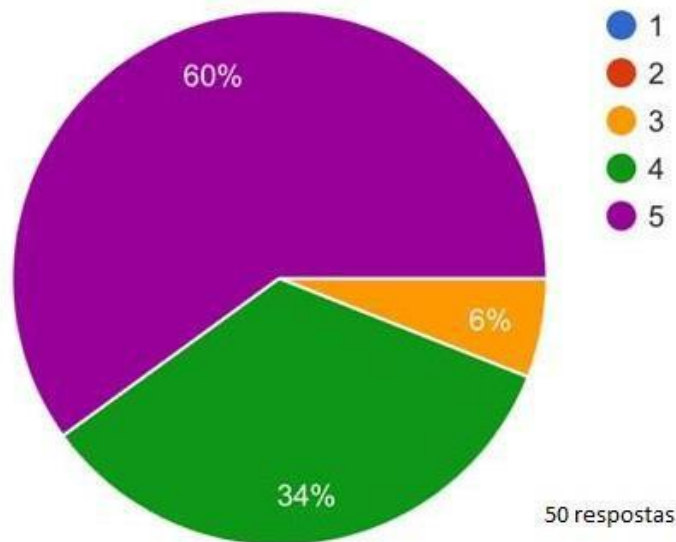
Nota-se que a grande maioria dos oficiais dão significativa relevância ao domínio da oratória, compreendendo a necessidade da mesma para que consigam se comunicar com seus

homens da maneira mais eficiente possível, conseguindo transmitir ideias, conhecimentos e informações de forma clara e compreensível por todos.

A segunda questão do formulário preenchido perguntava: em uma escala de 1 a 5, qual o grau de importância do domínio da oratória pelo comandante de pelotão, para o exercício da liderança sobre seus subordinados?

Assim como na primeira questão, dentro das possibilidades poderia ser escolhido apenas uma opção de resposta indo de 1 a 5, na qual 1 seria o grau de menor importância, crescendo a importância nos graus 2, 3, 4 até chegar ao grau 5, de maior importância. Vemos a seguir, no gráfico 2, o resultado da segunda questão do formulário.

Gráfico 2 – Percentual dos oficiais e o grau de importância da oratória para o exercício da liderança



Fonte: AUTOR (2019)

Analisando o gráfico, percebe-se que dentre os 50 oficiais que responderam à questão, 30 (60%) atribuem o grau máximo de importância ao domínio da oratória pelo comandante de pelotão como fator de liderança sobre seus subordinados. 17 oficiais (34%) atribuíram o segundo maior grau. Assim como na primeira questão, não houve votos no grau mínimo ou inferior ao intermediário.

Nesta questão a maioria dos oficiais compreendem que é necessário dominar a oratória para atingirem a liderança. Porém diferente da primeira questão, ocorreu uma disparidade maior entre os percentuais, mostrando que parte dos oficiais dão prioridade ao uso da oratória para se comunicarem com eficiência e, colocam em segundo plano o uso da mesma para o

exercício da liderança. Tal fato revela que ainda existem deficiências na capacidade do comandante de pelotão, em usar de forma integral, toda a capacidade que seu discurso pode oferecer para que se obtenha a confiança e a liderança sobre seus subordinados pelo uso da palavra.

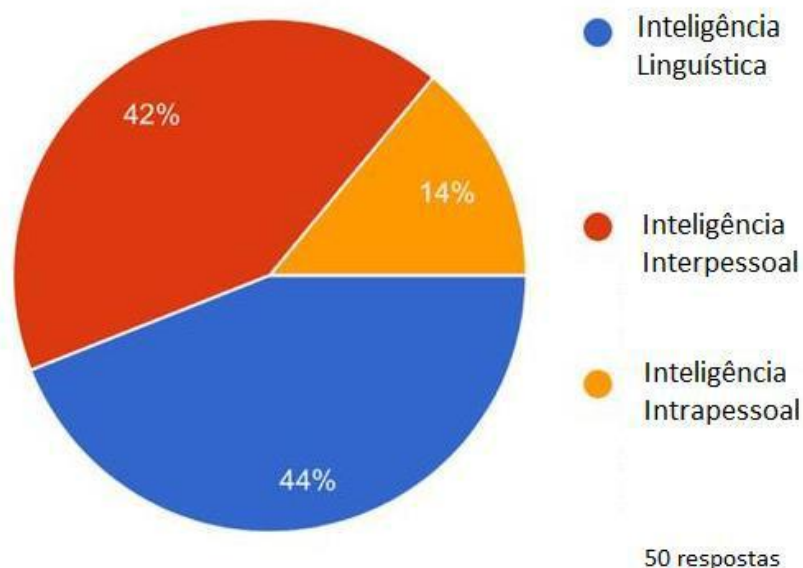
De maneira geral, comparando os resultados obtidos na primeira e segunda questões, conclui-se que se comunicar com correção e eficiência (princípio da liderança) e a comunicação (fator da liderança), sob a ótica do oficial de infantaria oriundo da AMAN hoje nos corpos de tropa, são conhecimentos essenciais para a liderança do comandante de pelotão.

A terceira questão do formulário perguntava: Qual a capacidade que mais se relaciona com a construção do discurso eficaz?

Dentro das possibilidades, estavam as três inteligências (capacidades) de Howard Gardner contextualizadas, sendo: a capacidade de usar a palavra de forma efetiva, a linguagem oral prática e persuasiva, o domínio da fala (inteligência linguística), como a primeira opção; a capacidade de perceber e distinguir intenções, motivações e sentimentos de outras pessoas, a empatia (inteligência interpessoal) e; a capacidade de agir adaptativamente com base nas suas características próprias, o autoconhecimento (inteligência intrapessoal).

Vemos a seguir, no gráfico 3, o resultado da terceira questão do formulário.

Gráfico 3 – Capacidade que mais se relaciona com a construção do discurso eficaz



O gráfico acima mostra que das três opções, a Inteligência Linguística e a Inteligência Interpessoal são as que mais foram selecionadas como principal capacidade, sendo escolhidas por 43 oficiais (86%). A Inteligência Intrapessoal foi a menos escolhida, sendo preferência de apenas 7 oficiais (14%).

Dos resultados obtidos, pode-se concluir que a maioria dos oficiais dão preferência ao uso da Inteligência Linguística e da Inteligência Interpessoal para a construção do discurso eficaz. Em um primeiro momento, a maior porcentagem dos oficiais (44%) relacionou o processo de comunicação com o domínio da linguagem oral e persuasiva, logo, a oratória exerce considerável influência para o discurso eficaz do comandante de pelotão.

A segunda maior parcela dos oficiais (42%) entende que a empatia do comandante de pelotão é o principal fator necessário para a construção da comunicação eficaz, sendo assim, conhecer o subordinado antes de iniciar o discurso e saber escolher as palavras certas para motivá-lo, é mais interessante do que ser simplesmente ser um exímio orador.

O menor percentual (14%) entende que o autoconhecimento e a adaptabilidade presentes na Inteligência Intrapessoal, são as características mais importantes na construção da comunicação eficaz, devendo vir à frente das demais capacidades.

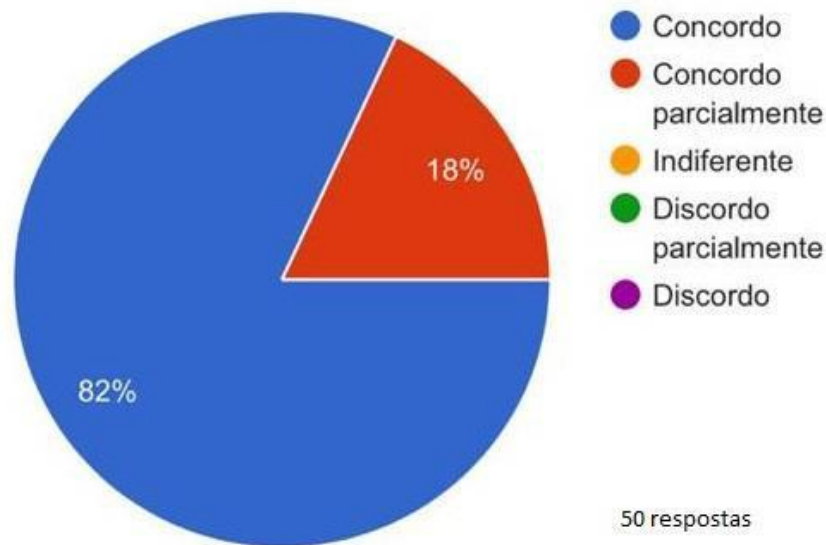
Por fim, a quinta e sexta questões se relacionavam basicamente ao discurso do comandante com o cumprimento da missão, bem como seu papel nas fases de uma operação real.

A quinta questão do formulário preenchido perguntava: o senhor acredita que o moral da tropa e seu espírito de cumprimento da missão podem se alterar positivamente após um discurso de motivação do comandante de pelotão?

Dentro das possibilidades, poderia ser escolhido apenas uma opção de resposta, sendo as opções: discordo, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo.

Vemos a seguir, no gráfico 4, o resultado da quarta questão do formulário.

Gráfico 4 – Percepção em porcentagem dos oficiais sobre a influência positiva do discurso de motivação do comandante de pelotão sobre o moral da tropa e seu espírito de cumprimento de missão



Fonte: AUTOR (2019)

Analisando os resultados obtidos na quinta questão, nota-se que como um todo, 41 oficiais (82%) concordam integralmente e os outros 9 oficiais (18%) concordam em parte. Porém nenhum oficial (0%) optou pela indiferença do discurso ou não concordou com sua influência positiva. Dessa forma, conclui-se que todos os oficiais acreditam no discurso de motivação do comandante de pelotão como uma ferramenta de incentivo sobre o moral de seus subordinados e o espírito de cumprimento de missão da tropa.

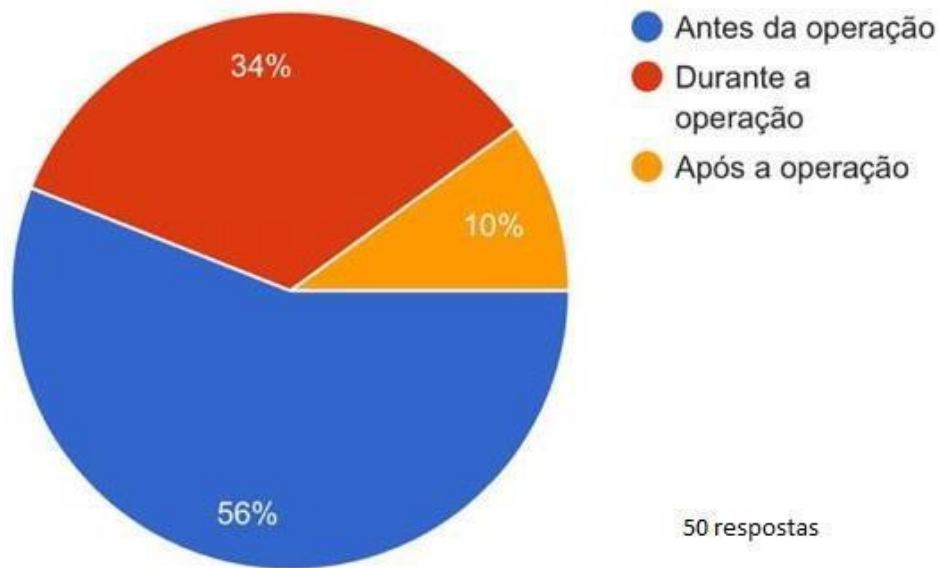
Tal percentual nos leva a sexta questão, que analisa mais a fundo esse mesmo discurso aplicado às fases de uma operação militar real.

A sexta e última questão perguntava: considerando as peculiaridades das operações militares reais, o senhor acredita que o discurso de liderança do comandante de pelotão sobre seus homens é mais necessário em qual fase da operação?

Dentro das possibilidades, poderia ser escolhida apenas uma opção de resposta, sendo as opções: antes da operação, durante a operação ou após a operação.

Vemos a seguir, no gráfico 5, o resultado da quinta questão do formulário.

Gráfico 5 – Fases da operação com maior necessidade do discurso de liderança do comandante de pelotão sobre seus homens



Fonte: AUTOR (2019)

Na sexta questão, 28 oficiais (56%) acreditam na maior necessidade do discurso para a fase anterior da operação, visto que nessa fase o líder deve transmitir confiança para seus homens e incutir-lhes a coragem necessária para seguirem firmes no combate.

Já 17 oficiais (34%) escolheram a fase durante a operação. Esse percentual reflete a importância do discurso nos momentos de crise, medo e incerteza, devendo o comandante de pelotão motivar seus homens, reerguendo sua moral e reiterando a confiança em suas decisões.

Por fim, apenas 5 oficiais (10%) decidiram pela fase posterior a operação. Analisando esse resultado, a maioria dos oficiais entende que, pelo fato da missão ter acabado, o discurso não se torna mais tão necessário. Porém, como abordado anteriormente, é nessa fase que o comandante deve reforçar os pontos positivos e aprendizados, ao mesmo tempo em que reintegra seus homens à normalidade da vida fora da operação ou do combate.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os percentuais obtidos na pesquisa de campo demonstraram que, de uma forma geral, a maioria dos oficiais reconhecem a importância da oratória para a comunicação eficiente e o exercício da liderança, bem como entendem que um discurso de motivação pode influenciar positivamente o moral da tropa e seu espírito de cumprimento de missão.

Das inteligências de Howard Gardner, a interpessoal e a linguística tiveram maior percentual de utilização pelos oficiais na construção da comunicação eficaz, demonstrando a maior afinidade dos mesmos com estas duas capacidades.

Por fim, a maioria dos oficiais respondeu que o discurso de liderança do comandante de pelotão é mais necessário na fase anterior de uma operação militar real, demonstrando que o comandante possui papel fundamental no momento da preparação de sua tropa, no que se refere à preparação psicológica antes de partir para a operação.

Após obtidos e analisados todos os dados provenientes da pesquisa, concluiu-se que a oratória possui considerável relevância na construção do discurso do comandante de pelotão como fator de liderança sobre seus subordinados e como ferramenta para a comunicação eficiente entre eles, devendo o líder estar apto a realizar o discurso sempre que necessário, seja no cotidiano do quartel, seja nas fases de uma operação militar real ou durante o combate propriamente dito.

Para finalizar, cabe salientar a necessidade de uma continuidade à presente pesquisa buscando sempre resposta para novos questionamentos. Bem como a importância do estudo da oratória pelo oficial formado na AMAN, com a prática do discurso desde o período de formação até o momento em que o oficial se torna comandante de pelotão, buscando sempre o aprimoramento pessoal do mesmo e o exercício da liderança dentro de sua fração.

REFERÊNCIAS

ROCHA, Fausto. **Comunicação Cristã**: Como Falar de Jesus, no evangelismo, rádio, TV, escola dominical. Santa Bárbara d'Oeste: SOCEP, 2002.

MANUAL DE CAMPANHA C 20-10 - **Liderança Militar**. Estado-Maior do Exército. 2ª Ed, 2011.

ADDIS, Ferdie & SEVCENKO, Nicolau. **Discursos que Mudaram a História**. Primeira edição. PRUMO, 2012.

FONTENELLE, André. **Metodologia científica**: Como definir os tipos de pesquisa do seu TCC?. 2017. Disponível em: <<https://www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/>>. Acesso em: 29 set. 2018.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente**: A Teoria das Múltiplas Inteligências. 1.ed. Porto Alegre: Artmed, 1994. 340 p.

FERRAZ, Francisco César Alves. **A guerra que não acabou**: a reintegração social dos veteranos da Força Expedicionária Brasileira (1945-2000). São Paulo: Eduel, 2003.

DE MIRANDA, Sidnei Barbosa. **Oratória ou retórica?**. 2012. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/oratoria/18897>. Acesso em: 29 set. 2018.

CURSO DE ATUALIZAÇÃO EM HOMILÉTICA STBSB, 2004, Rio de Janeiro. **Retórica e Oratória...** [S.l.: s.n.], 2004. 4 p. Disponível em: <http://www2.teologica.br/webportal/home/images/stories/enade/oratoria_e_retorica2.pdf>. Acesso em: 29 set. 2018.

JÚNIOR, Manuel Alexandre. **Aristóteles**: Retórica. 2. ed. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2005. 320 p.

HECKSHER, Mário Neto; MACHADO, Eugênio de Godoy. **Liderança Militar**: Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN. Resende: Acadêmica da AMAN, 2011. 107 p.

DÍCIO: Dicionário Online de Português. [S.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/lider/>>. Acesso em: 29 set. 2018.

ARMSTRONG, Thomas. **Inteligências múltiplas na sala de aula.** Prefácio Howard Gardner. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

TRAINING, Dale Carnegie. **Como Falar em Público e Influenciar Pessoas:** Torne-se um orador e comunicador magistral. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012. Tradução de: Antônio Carlos Vilela.

BRIGHTON, Terry. **Patton, Montgomery, Rommel: Masters of War.** Nova York: Three Rivers Press, 2009. 426 p.

DISCURSO de George S. Patton para o Terceiro Exército. 2017. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Discurso_de_George_S._Patton_para_o_Terceiro_Ex%C3%A9rcito#CITEREFBrighton2009>. Acesso em: 27 maio 2019.

BRASIL. Portaria n° 517, de 26 de setembro de 2000. Define Ciências Militares, fixa sua abrangência e estabelece a finalidade de seu estudo. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, 6 de outubro de 2000. 66 p.

PICARD, Louis-August. **Guerres d,,Espagne. Le prologue: 1807, expédition du Portugal.** França: Hachette livre, 2012. Disponível em: <http://www.arqnet.pt/portal/discursos/agosto02.html>. Acesso em: 24 maio 2019.

BENTO, Claudio Moreira. Aspirante Francisco Mega o patrono da Turma da AMAN de 15 de fevereiro de 1955. **Jornal Inconfidência**, Resende, p. 01-05, 31 jan. 2019. Disponível em: <http://www.ahimtb.org.br/ASPIRANTE%20FRANCISCO%20MEGA%202.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

LIÇÃO de Liderança e Trabalho em Equipe: Fomos Heróis. 2010. Disponível em: <<http://www.oficinadegerencia.com/2010/04/licao-de-lideranca-e-trabalho-em-equipe.html>>. Acesso em: 31 maio 2019.

WINSTON Churchill. 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Winston_Churchill>. Acesso em: 31 maio 2019.

CONSERVADORISMO DO BRASIL. “Nunca tantos deveram a tão poucos.” Sir Winston Churchill. 2017. Disponível em: <<http://www.conservadorismodobrasil.com.br/2017/04/nunca-tantos-deveram-tao-poucos-sir-winston-churchill.html>>. Acesso em: 31 maio 2019.

CORONEL Hal Moore. 2010. Fotografia. Disponível em: <http://www.oficinadegerencia.com/2010/04/licao-de-lideranca-e-trabalho-em-equipe.html>. Acesso em: 31 maio 2019.

HOWARD Gardner. 2019. Fotografia. Disponível em: <https://sternspeakers.com/speakers/howard-gardner/>. Acesso em: 27 maio 2019.

ALEXANDRE, O Grande. 2011. Pintura. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-a-maior-vitoria-de-alexandre-o-grande/>. Acesso em: 27 maio 2019.

GEORGE S. Patton. 2019. Fotografia. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/George_S._Patton. Acesso em: 27 maio 2019.

WINSTON Churchill. 2017. Fotografia. Disponível em: <<http://www.conservadorismodobrasil.com.br/2017/04/nunca-tantos-deveram-tao-poucos-sir-winston-churchill.html>>. Acesso em: 31 jun. 2019