

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

**Thiago Ribeiro Roboredo**

**UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA NO DESENVOLVIMENTO  
DA LIDERANÇA MILITAR**

**Resende  
2020**

**Thiago Ribeiro Roboredo**

**UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA NO 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: Deivison Antunes Oliveira

Resende  
2020

**Thiago Ribeiro Roboredo**

**UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA NO 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 2020:

Banca examinadora:

---

**Deivison Antunes Oliveira, Cap**  
(Presidente/Orientador)

---

**Andrea Cristina Fernandes Pimentel da Mata, Maj**

---

**Guilherme Guimarães Ferreira, TC**

Resende  
2020

Dedico este trabalho aos meus familiares, por sempre acreditarem nas minhas capacidades, e por investirem na minha educação e nos meus conhecimentos; além de dedicar a Deus por me proporcionar a saúde e por tornar realidade os meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Capitão Davi, por me instruir durante o projeto pesquisa, que foi fundamental na conclusão deste trabalho.

Agradeço ao Capitão Antunes, por me orientar na finalização deste trabalho, deixando sempre as portas abertas para que eu pudesse consultá-lo a qualquer hora.

Agradeço aos instrutores do curso de Cavalaria, por me proporcionar o tempo necessário para resolver todas as pendências que surgiam relativos ao trabalho.

Agradeço a minha família, por sempre me apoiarem nas adversas situações ocorridas durante os anos de formação.

Agradeço também a todos os professores, que participaram da minha formação desde o maternal; sem dúvida, todo conhecimento passado foi necessário para a realização do meu sonho.

## RESUMO

### UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ORATÓRIA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

AUTOR: Thiago Ribeiro Roboredo

ORIENTADOR: Cap Cav Deivison Antunes Oliveira

Este trabalho refere-se à importância da oratória para o desenvolvimento da liderança militar. A arte da oratória possui grandes nomes; como Aristóteles, o pai da oratória; além dos oradores que tiveram grande influência em guerras, como Napoleão Bonaparte, Getúlio Vargas, Adolf Hitler e Winston Churchill. No Exército Brasileiro, a liderança é de grande valia para o militar e para desenvolver este atributo a oratória torna-se fundamental, já que o militar irá adquirir credibilidade e confiança de seus subordinados, se tornando capaz de extrair o melhor de cada comandado, facilitando o cumprimento de diversas missões. É necessário, assim como os grandes oradores, treinar e conhecer bem os ouvintes e a necessidade dos mesmos, utilizando palavras compreensíveis e que passam confiança. Este trabalho foi realizado utilizando uma pesquisa bibliográfica, com o qual se chegou ao objetivo principal que foi verificar a importância da oratória, nos corpos de tropa, para o desenvolvimento da liderança.

**Palavras-chave:** Oratória. Liderança militar.

## **ABSTRACT**

### **The importance of oratory for the development of military leadership.**

AUTHOR: Thiago Ribeiro Roboredo

ADVISOR: Cap Cav Deivison Antunes Oliveira

This work refers to the importance of oratory for the development of military leadership. The art of oratory has great names; like Aristotle, the father of the oratory; in addition to speakers who had great influence in wars such as Napoleon Bonaparte, Getúlio Vargas, Adolf Hitler and Winston Churchill. In the Brazilian Army, leadership is of great value to the military and to develop this attribute the oratory becomes fundamental, since the military will acquire credibility and trust of its subordinates, becoming able to extract the best from each facilitated the fulfillment of various missions. It is necessary, as well as the great speakers, to train and know the listeners well and their needs, using understandable words that pass on confidence. This work was carried out using a bibliographical research, with which the main objective was reached, which was to verify the importance of oratory, in troop bodies, for the development of the leadership.

**Keywords:** Oratory. Development. Leadership.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1**      **Platão e Aristóteles**
- Figura 2**      **Foto de Jean Piaget**
- Figura 3**      **Howard Gardner**
- Figura 4**      **Livro O Corpo Fala de Pierre Weil e Roland Tompakow**
- Figura 5**      **Manual de Liderança Militar**

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1**      **Grau de importância da oratória para a comunicação eficiente**
- Gráfico 2**      **Grau de influência da oratória no desenvolvimento da liderança militar.**
- Gráfico 3**      **Maior dificuldade na oratória**
- Gráfico 4**      **Medidas vantajosas para a AMAN**
- Gráfico 5**      **Capacidade que se relaciona com a construção do discurso eficaz**
- Gráfico 6**      **Importância de atividades para o desenvolvimento da liderança**

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>AMAN</b>	<b>Academia militar das Agulhas Negras</b>
<b>QI</b>	<b>Quociente de inteligência</b>

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1 Inteligência Interpessoal</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Inteligência Intrapessoal</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3 Inteligência Linguística</b> .....	<b>17</b>
2.2 LINGUAGEM CORPORAL .....	18
2.3 A LIDERANÇA MILITAR .....	18
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	<b>21</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	21
3.2 MÉTODOS .....	22
3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA .....	22
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>34</b>

## 1.INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro destina-se à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem (Art.142 da Constituição federal), e da soberania nacional, salvaguardando os interesses do país e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Logo, deve-se preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão.

Para que seja mantido o estado de prontidão durante tanto tempo de paz, é necessário a produção contínua de militares capazes de transmitir os valores e a doutrina para seus subordinados, especialmente nas escolas de formação, onde futuramente, estes instruídos se tornarão instrutores e passarão a transmitir os ideais do Exército de Duque de Caxias, dando continuidade ao estado de prontidão.

Com a necessidade de ensinar doutrinas, os instrutores militares precisam estudar e desenvolver em si o atributo da oratória, que irão dar as condições para que consigam passar aos seus subordinados não só o conhecimento profissional, mas também toda a credibilidade e toda a confiança capaz de estabelecer um vínculo entre o líder e seus respectivos seguidores.

Um outro fator que é fundamental e imprescindível para o desenvolvimento da liderança no instrutor, que está atrelada à oratória e faz com que a credibilidade do orador aumente ainda mais, é a linguagem corporal. Esse quesito mostra que a oratória em si não é apenas saber falar, como também saber gesticular. Um pequeno gesto, mesmo que imperceptível para o orador, pode ter um significado muito diferente para aquele que lhe ouve, que pode interpretá-lo de diversas maneiras. Assim, é oportuno problematizar a questão: Como o estudo da oratória consegue interferir no desenvolvimento da liderança de um militar?

Há, ainda, outras questões de estudos que podem ser apontados, porque também é necessário saber se os outros fatores de liderança são tão importantes quanto a oratória, e quais aspectos são necessários para desenvolver a oratória.

Com base nestes questionamentos, este trabalho busca explicar a importância para o militar em desenvolver a sua oratória, para que consiga ter a liderança diante de seus subordinados, transmitindo-lhes todos os valores que a instituição, Exército Brasileiro, prega. Este trabalho também tem a intenção de expor exemplos de lideranças através da oratória, além de exercícios que desenvolvam este quesito da oratória nas escolas de formação como a

Academia Militar das Agulhas Negras, que exerce a função de produzir novos oficiais, espalhando exemplos de liderança em todo o Brasil.

Esta pesquisa justifica-se para incentivar o estudo da oratória e sustentar sua utilização na formação dos futuros líderes militares do país.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Explicar como a prática da oratória facilita o desenvolvimento da liderança do militar perante seus subordinados.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Explicar a metodologia do estudo da oratória para desenvolver a liderança militar; informar os tipos de inteligência que auxiliam nesta questão; demonstrar os fatores de liderança, que com uma boa oratória, ficam evidentes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ARTE DA ORATÓRIA

Existem aqueles que enxergam a oratória como arte e há quem enxergue como técnica. Independente dos conceitos, na carreira militar, seu emprego é intenso e necessário, seja para conduzir ouvintes a determinada atitude desejável, seja para impor ideias, seja para falar com propriedade sobre determinado assunto, seja para representar a Instituição em vários segmentos da sociedade. Ressalta-se que oratória não é um dom nato, logo é algo que pode ser aprendido e desenvolvido. (IZIDORO BLIKSTEIN, 2016)

Transmitir ideias em público é uma habilidade que se adquire com prática, treinamento e aplicação de pontos importantes, como planejamento; estratégias de persuasão; expressões verbal e corporal; recursos audiovisuais bem utilizados; estilo com clareza, fluente e conciso; domínio dos ouvintes e do cenário. (ARISTÓTELES, 2017)

Para saber orar, não basta ser inteligente ou bom leitor, ter boa percepção e compreensão clara, ou apresentar boa aparência. É necessário, também, aprender a arte da oratória, desenvolvendo-se nessa arte. Isso quer dizer que o falar bem depende de

aprendizado, da vontade e da necessidade, não é meramente um dom. O progresso pessoal resulta de conhecimentos básicos, indispensáveis, que apenas são conquistados com muito esforço e devotamento. Não se pode sobreviver bem profissionalmente apenas com a falsa percepção de que se tem inteligência, bom senso e cultura, deve-se confiar na preparação, no estudo e no treinamento. Nesse caso, é fundamental o domínio da língua e de alguns procedimentos de oratória. (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Apostila de oratória. Resende: Editora Acadêmica, 2019).

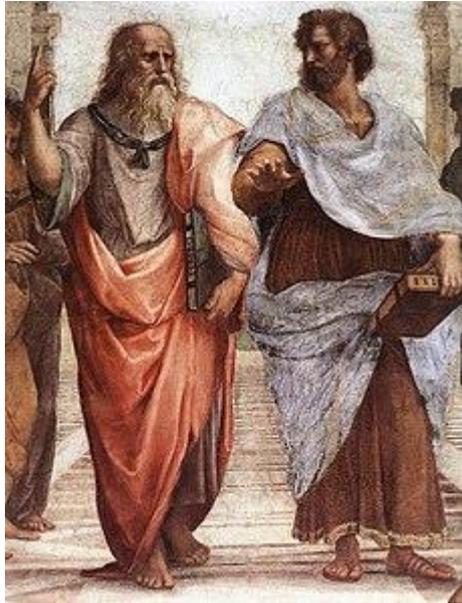
É inimaginável que seja possível dominar a técnica da oratória sem conhecer os princípios de Lógica, ciência do raciocínio. Também, deve-se considerar a Dialética, a arte da argumentação; da Retórica, a arte de escrever, para atrair, interessar e convencer, ordenando bem o discurso; da Eloquência, a arte falar em público, de modo a impressionar, comover e convencer. Ao mesmo tempo em que se deve cultivar o corpo, também é preciso cultivar o espírito. (ARISTÓTELES, 2017).

Desta forma, o estudo da arte da oratória se faz necessário em diversas instituições de ensino, principalmente em escolas nas quais são formados líderes e futuros professores que repassarão seus ensinamentos aos seus futuros instruídos.(ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Apostila de oratória. Resende: Editora Acadêmica, 2019).

Para aprimorar o discurso, a inteligência é necessária, mas a inteligência que todos estão acostumados a ouvir, baseada nos testes de QI criados nos primeiros anos do século 20 pelo psicólogo francês Alfred Binet (1857-1911) das pessoas. O psicólogo Howard Gardner se valeu do mapeamento encefálico para concluir seus estudos. Suas conclusões, como a maioria das que se referem ao funcionamento do cérebro, são empíricas. Logo concluiu, a princípio, que há oito tipos de inteligência: a lógico-matemática (relacionada a nossa capacidade de usar o raciocínio lógico e lidar com números), a linguística (facilidade com as palavras e linguagem), espacial (visão dos espaços e ambientes). Gostar de desenhar, trabalhar em 3D), a físico-cinestésica (habilidade de controlar movimentos corporais e lidar com objetos), a interpessoal (habilidade de relacionamento com outras pessoas), a intrapessoal (capacidade de se autoconhecer e estar em sintonia com os seus próprios pensamentos e sentimentos), a musical (diz respeito a nossa capacidade musical, sensibilidade com sons, ritmos e habilidade de produzir música), e a naturalista (interação com a natureza e diferentes espécies de plantas e animais). (ARMSTRONG, THOMAS, 2001)

As inteligências linguística, intrapessoal e interpessoal, no entanto, são as características necessárias no aprimoramento do discurso. (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Figura 1 - Platão e Aristóteles na Escola de Atenas (1509-1510), fresco de Rafael Sanzio, na Stanza della Segnatura, nos Museus Vaticanos



### 2.1.1 Inteligência Interpessoal

A vivência em sociedade implica na habilidade do ser humano de conviver bem entre seus pares. A inteligência interpessoal é relacionada justamente às habilidades sociais. Alguém com forte inteligência interpessoal possui uma habilidade maior para compreender outras pessoas, suas necessidades, intenções, emoções e motivações. Logo, sabe como se relacionar com elas de forma a criar um ambiente favorável para a relação. . (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Nesse sentido, é alguém que consegue administrar seus relacionamentos com mais eficiência. Possui uma facilidade maior para conquistar amigos. É geralmente alguém extrovertido, que trabalha bem com diversos tipos de pessoas. Tem um bom relacionamento interpessoal. Uma pessoa com uma maior inteligência interpessoal expressa melhor suas vontades e desejos com clareza e sem gerar antipatia das pessoas próximas. No geral, são pessoas com características como a empatia, carisma, compreendem as intenções alheias. . (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Para desenvolver essa inteligência é necessário colocar-se em situações em que essas habilidades sociais sejam exigidas, tais como ensinar, participar de trabalhos em equipe, praticar a empatia, organizar eventos, fazer apresentações, assumir lideranças, ter iniciativa.

Logo esse tipo de inteligência está diretamente relacionado a oratória e a liderança militar. . (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Figura 2 – Foto de Jean Piaget



### **2.1.2 Inteligência Intrapessoal**

Este tipo de inteligência diz respeito à capacidade de percepção dos próprios sentimentos e emoções, utilizando essa habilidade corretamente quando lida-se com as mais variadas situações do cotidiano e do trabalho. . (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Ao contrário da inteligência interpessoal, esse tipo de inteligência é relacionado à habilidade do indivíduo de controlar suas emoções perante as adversidades diversas que pertencem a vida profissional e pessoal. (GARDNER, HOWARDH, 1994).

De certa forma, alguém que detém a inteligência intrapessoal possui facilidade para trabalhar com os próprios sentimentos e não deixa as emoções interferirem na rotina. Por saber identificar seus próprios aspectos, tanto positivos quanto negativos, essa pessoa traça objetivos e metas com maior facilidade, já que tem conhecimento necessário sobre si mesmo a ponto de saber a quais resultados pode-se chegar. (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Qualquer profissional que possua esse tipo de inteligência tende a ser eficiente, independente da área de atuação, tendo em vista que essa inteligência colabora com o indivíduo para realizar as melhores linhas de ação dentro do ambiente de trabalho. Entretanto, os indivíduos com dificuldade para trabalhar com suas próprias emoções e sentimentos estão mais propícios a problemas na carreira, já que dificilmente saberão lidar com as adversidades mais tensas. (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Figura 3 - Howard Gardner, criador da teoria das inteligências múltiplas



### **2.1.3 Inteligência Linguística**

Esta capacidade está relacionada com a linguagem humana, é aquela que engloba todas as capacidades relacionadas com a linguagem. Logo, refere-se à capacidade comunicativa humana, tanto oral como escrita. Esta inteligência acarreta características como a compreensão das atribuições da linguagem, conhecimento de idiomas, transmissão de ideias. Este tipo de inteligência também se associa a introspecção e ao raciocínio, já que aprova uma reflexão maior da consciência e dos conhecimentos. A inteligência linguística verbal é um dos tipos de inteligência mais pesquisados visto que, ligado à inteligência logico-matemática, são as que têm mais destaque no sistema educativo convencional e formal. (GARDNER, HOWARDH, 1994).

Essa inteligência possui muitas características, Capacidade de compreensão de informação, competências para a comunicação, Manuseio de amplo vocabulário, gosto pela leitura e escrita, identificação rápida de erros ortográficos, transmissão eficaz de ideias e persuasão das pessoas receptoras. Inclui tanto a capacidade oral como escrita, conclui-se

então que a inteligência linguística tem extrema importância no desenvolvimento da oratória, portanto na evolução da liderança militar também. (GARDNER, HOWARDH, 1994).

## 2.2 LINGUAGEM CORPORAL

O orador está sempre submetido a um processo avaliativo, de caráter geral, tudo é avaliado pelo ouvinte. Portanto, é relevante ter domínio sobre o assunto, preocupar-se com a postura, com a colocação vocal, com a linguagem utilizada e buscar ter segurança na apresentação. (DALE CARNEGIE, 2012)

A apresentação em si começa muito antes da fala propriamente dita. A partir do momento em que o líder “aparece”, ele já é observado e avaliado pelo subordinado. Da mesma forma, deve-se observar e avaliar o público e o ambiente à sua volta, buscando descobrir meios que poderão ser utilizadas na apresentação. Também precisa boa aparência, confiança no andar e convicção na postura, ter calma e cautela ao dirigir-se à tribuna, olhar para todos com naturalidade. Uma demonstração de que está transmitindo ideias por prazer e com segurança ajuda a controlar o medo e a conquistar os ouvintes. (PIERRE WEIL, 1999)

Quando a comunicação se faz somente por palavras, as pessoas ficam menos comunicativas. Isso prejudica o relacionamento e diminui o poder pessoal. (DALE CARNEGIE, 2012).

Figura 4 - Livro O Corpo Fala de Pierre Weil e Roland Tompakow



## 2.3 A LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o benefício dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (HECKSHER MACHADO, 2013)

No Exército Brasileiro, existem líderes em diferentes escalões, a ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças. Todo comandante está investido de uma autoridade legal para exercer suas funções, ou seja, detém um poder que lhe foi delegado por intermédio de leis e regulamentos, ou por força de uma situação. Porém é de sua responsabilidade, também, a gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em seu escalão. Em outras palavras, pode-se dizer que todo líder é, também, um administrador ou gestor. (ANTÔNIO DE PÁDUA REIS, 1969)

Segundo o escritor Richard Cavanagh (2013), três palavras capturam a essência de uma grande liderança: ser, saber e fazer. O “ser” é a coragem de fazer o que é certo, independente das circunstâncias ou das consequências, deve-se estar ciente dos valores pessoais, bem como os valores de sua instituição. Para o Exército, seus valores são: Fidelidade, dever, respeito, abnegação, honra, integridade e coragem. O “saber” trata-se dos conjuntos de conhecimentos e habilidades são necessárias para ser competente como líder e cobrir quatro áreas: interpessoais, conceituais, técnicas e táticas. O “fazer” é o fornecimento de propósito, direção e motivação. Isso envolve as seguintes três ações de líder: influenciar, operar e melhorar.

Segundo o manual de liderança militar, existem 12 princípios de liderança, que são necessários para liderar.

1. Conhecer os indivíduos que estão sob as ordens e ter interesse pelo seu crescimento profissional.
2. Comunicar-se com correção e eficiência.
3. Agir com decisão e firme autoridade, mas tendo paciência, empatia e tato.
4. Ensinar o subordinado a confiar.
5. Ponderar suas decisões e manter o equilíbrio emocional.
6. Elogiar o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não tenha alcançado o objetivo pretendido.
7. Apoiar e estimular a iniciativa dos comandados e incentivá-los para que apresentem soluções para os problemas.

8. Conversar com o grupo, manter todos bem informados e ter sempre uma palavra positiva para animar seus comandados.
9. Em todas as situações, procurar controlar o medo e demonstrar coragem.
10. Ser um permanente bom exemplo para os subordinados. Agindo com responsabilidade, com honestidade e falando sempre a verdade, mesmo que não sendo favorável. Evitando cometer falhas que comprometam a credibilidade.
11. Ter um projeto para a organização militar ou setor que está a seu comando, mas sabendo explica-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.
12. Empenhar-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

Além disso, no manual, existem atributos que são valorizados pelos subordinados na capacidade de liderança dos comandantes. Deduziz-se que um líder, portando tais atributos, demonstraria menor dificuldade para estabelecer elos de liderança com os seus comandados. Em compensação, quando ficam ausentes, a dificuldade para liderar aumenta. Esses atributos são:

- Adaptabilidade - Habilidade de reorganizar comportamentos e planejamentos, com presteza, perante novas determinações.
- Autoconfiança - Capacidade de expressar determinação e segurança em suas condutas, nas variadas condições.
- Coerência - Aptidão para agir em conformidade com o planejamento, normas e valores que defende e se cobra dos outros.
- Cooperação - Habilidade de ajudar, espontaneamente, o trabalho do grupo ou de alguém.
- Coragem - Capacidade de atuar de jeito firme e destemido perante situações difíceis e perigosas.
- Criatividade - Competência para elaborar novas informações, ideias ou combinações, atrás de soluções produtivas e eficazes para as complicações e situações que se manifestam.
- Decisão - Habilidade de optar, no momento adequado, uma alternativa que solucione a adversidade que se apresenta.

- Dedicção - Capacidade de cumprir, de maneira voluntária e com esforço, os trabalhos normais do serviço e outras não calculadas.
- Equilíbrio emocional - Aptidão para administrar o próprio comportamento para continuar a atuar de jeito adequado diante de situações de crise, de perigo e de conflito.
- Entusiasmo profissional - Habilidade de continuar motivado para a realização de projetos e atividades do ambiente a que pertence.
- Iniciativa - Capacidade para agir de forma apropriada e vantajosa sem dependência de decisões ou ordens superiores.
- Persistência - Habilidade de ficar em ação continuamente, com finalidade de efetuar uma difícil tarefa, até terminá-la.
- Responsabilidade - Competência para corresponder atribuições, aceitando as consequências de suas decisões e atitudes.

Figura 5 - Manual de Liderança Militar



### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando os objetivos propostos por esta dissertação, entende-se que o processo metodológico adotado pode ser compreendido como um estudo qualitativo e exploratório. Pesquisa onde são levantados argumentos que explique a importância da arte da oratória no desenvolvimento da liderança militar.

### 3.2 MÉTODOS

Primeiramente, os oficiais do Exército Brasileiro oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras receberam o questionário de preenchimento online através de um link de rápido acesso ao aplicativo Google Forms com 5 questões de múltipla escolha e 1 questão de enumeração. Após atingido o número de 105 respostas, a pesquisa foi encerrada, dentro dos oficiais questionados foram 19 de Infantaria, 63 de Cavalaria, 6 de Artilharia, 3 de Engenharia, 10 de Intendência, 2 de Comunicações e 2 de Material Bélico; todos os oficiais que realizaram o questionário se formaram entre 1999 e 2019. Por fim, analisou-se as informações obtidas na pesquisa de campo.

### 3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

As respostas retiradas das perguntas do formulário foram analisadas em gráficos e, o número de oficiais que responderam a cada opção de resposta das questões, foi dividido em porcentagem no gráfico, a fim de facilitar a análise dos dados informados, para uma posterior discussão.

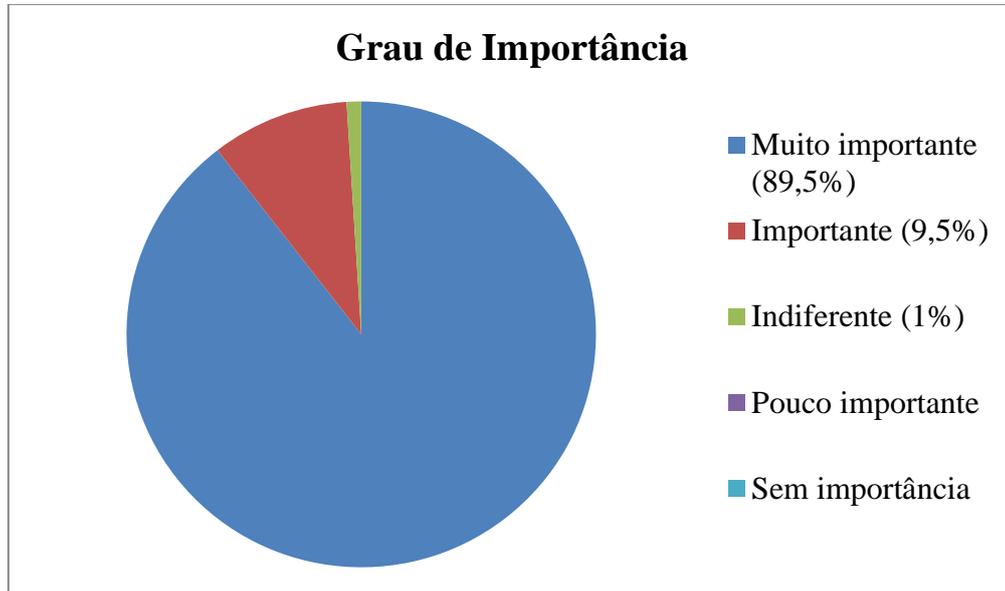
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira questão do formulário preenchido perguntava: qual o grau de importância da oratória na comunicação eficiente.

Dentro das possibilidades, poderia se escolher entre 5 respostas: Muito importante, importante, indiferente, pouco importante ou sem importância.

Abaixo o gráfico 1, resultado da primeira questão do formulário.

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



Fonte: AUTOR (2020)

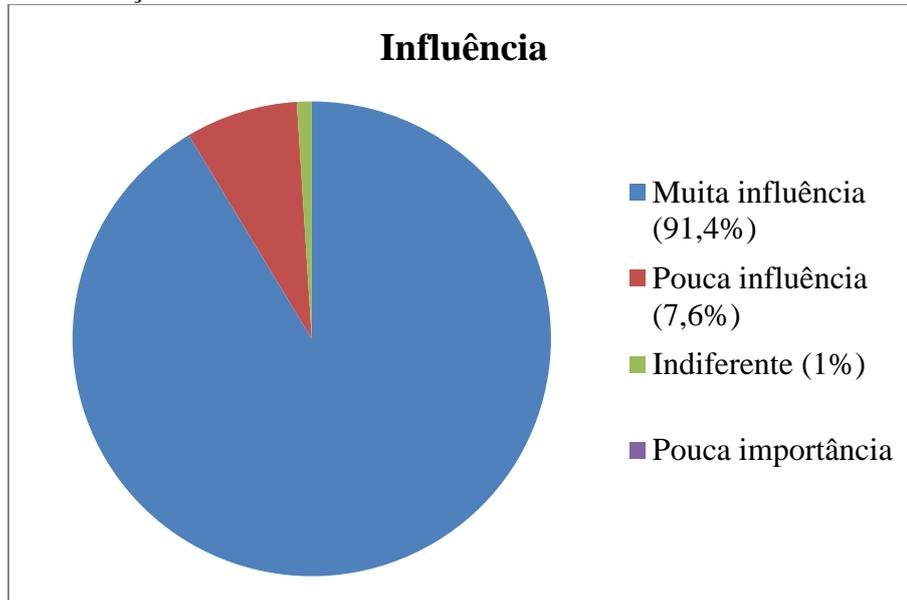
Conclui-se, com o resultado do gráfico acima, relativo a primeira pergunta, que a maioria dos oficiais acha muito importante (89,5%) a oratória para uma comunicação eficiente, ou seja, a transmissão correta de uma mensagem ou informação é bem facilitada quando o emissor sabe orar.

A opção indiferente (1%), pouco importante ou sem importância, que não foram selecionadas, faz valer do raciocínio acima descrito.

A segunda questão do formulário preenchido perguntava: Qual o grau de influência da oratória no desenvolvimento da liderança militar.

Dentro das possibilidades, o questionado poderia escolher dentre quatro alternativas, sendo elas: Muita influência, pouca influência, indiferente ou sem influência. Vemos a seguir, no gráfico 2, o resultado da segunda questão do formulário.

Gráfico 2 - Percentual dos oficiais e o grau de influência da oratória no desenvolvimento da liderança militar.



Fonte: AUTOR (2020)

No resultado gráfico da questão, pode-se perceber que, para a grande maioria dos oficiais, a oratória tem muita influência (91,4%) no desenvolvimento da liderança militar, e pouca influência (7,6%) para a minoria, então conclui-se que a oratória atua diretamente na liderança militar, a forma com que se transmite conhecimentos, avisos influem na confiança que o ouvinte terá no orador.

A terceira questão do formulário perguntava: qual a maior dificuldade em apresentar uma boa oratória diante dos seus subordinados, pares e superiores.

Dentro das alternativas, o oficial poderia escolher entre três alternativas sendo a falta de conhecimento sobre o assunto, falta de confiança e não organizar bem as ideias. Vemos a seguir, no gráfico 3, o resultado da terceira pergunta do questionário.

Gráfico 3 – Maior dificuldade na oratória.



Fonte: AUTOR (2020)

O resultado do gráfico teve como a resposta mais selecionada foi não organizar bem as ideias (47,9%), logo pode-se perceber que o oficial pode ter o conhecimento e a confiança necessária pro discurso, mas o que mais dificulta a oratória é não saber expor as ideias da maneira correta, ter as ideias bem organizadas para poder transmitir e facilitar o entendimento do ouvinte.

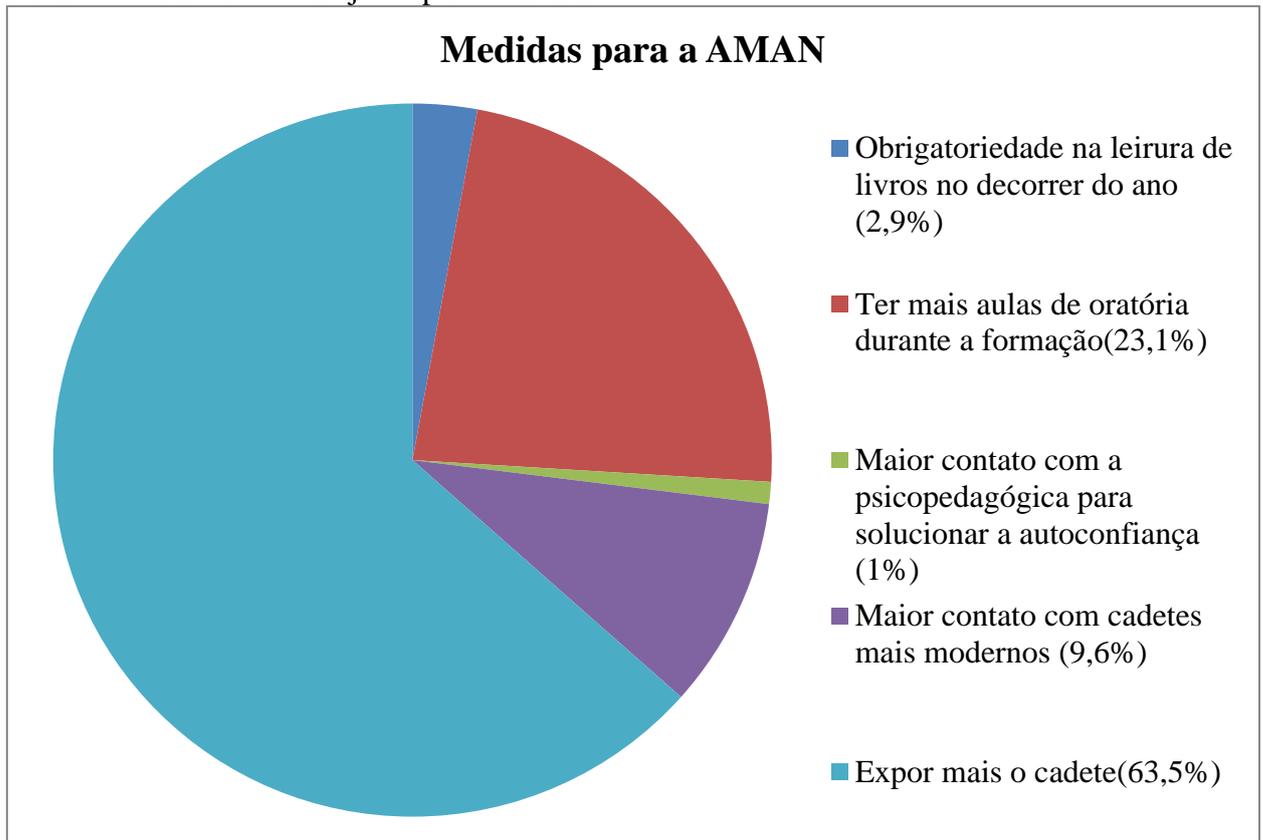
A segunda opção mais respondida foi a falta de conhecimento sobre o assunto (35,6%), logo, para esses oficiais, o mais importante é dominar o tema da abordagem, sem deixar margem para incertezas, transmitindo a mensagem com eficácia.

A alternativa menos escolhida foi falta de autoconfiança (16,5%), ou seja, para estes oficiais é a incerteza de que o ouvinte entenderá o discurso, de que o orador tem o conhecimento necessário sobre o assunto.

Na quarta questão foi perguntado qual medida, na AMAN, seria mais vantajosa para melhorar a oratória dos cadetes.

Dentre as opções, o oficial questionado poderia escolher entre cinco alternativas: Obrigatoriedade na leitura de livros no decorrer do ano, ter mais aulas de oratória durante a formação, maior contato com a seção psicopedagógica para solucionar a autoconfiança, maior contato com cadetes mais modernos, e expor mais o cadete, dando oportunidade para que o mesmo ministre palestras e instruções. Vejamos o resultado da questão no gráfico abaixo.

Gráfico 4 – Medidas vantajosas para a AMAN



Fonte: AUTOR (2020)

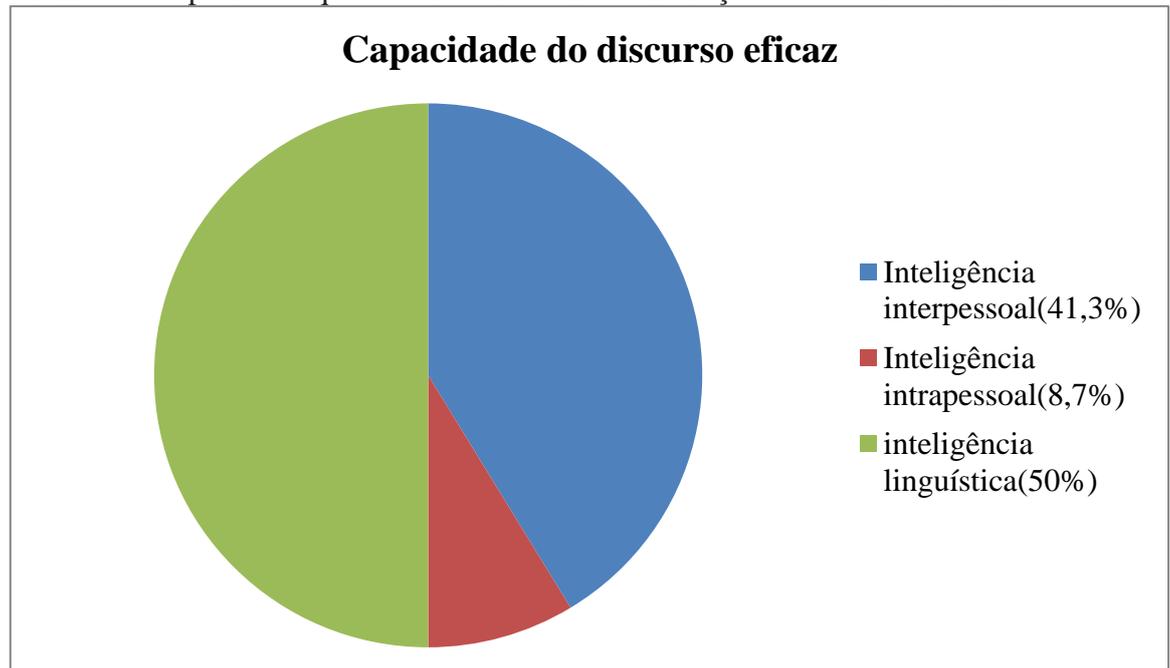
No gráfico, fica bem nítido que, para os oficiais, o cadete deve ser mais exposto (63,5%) ministrando palestras, dando instruções, para esses oficiais a prática da oratória é o melhor método para desenvolver a oratória, a segunda alternativa mais escolhida foi de aumentar o número de aulas de oratória durante a formação (23,1%), tendo em vista que só no primeiro ano da AMAN são ministradas aulas do assunto e mesmo assim em poucas horas-aula. A opção que se fala para maximizar o tempo com os cadetes mais modernos (9,6%) foi a terceira mais selecionada, isso implica que na opinião dos militares formados, o cadete mais antigo quer passar uma boa imagem para o mais moderno, quer dar o exemplo, por isso ele busca aprimorar o conhecimento, a autoconfiança para que através do discurso possa passar credibilidade. As opções com menos votos, a obrigatoriedade na leitura de livros no decorrer do ano (2,9%) e um contato maior com a psicopedagógica para solucionar a autoconfiança (1%), implicam que essas atividades solucionam apenas um pequeníssimo problema da grande oratória, apenas corrigiriam a autoconfiança e melhoraria o vocabulário do orador.

Conclui-se na questão que quanto maior for a prática do cadete, maior será a facilidade de se comunicar com eficiência.

Na quinta pergunta, foi questionado qual a capacidade que mais se relaciona com a construção do discurso eficaz.

Dentre as alternativas, os questionados poderiam escolher entre três opções: Inteligência interpessoal (capacidade de entender ideias, valores, interesses e motivações do subordinado), inteligência intrapessoal (capacidade de identificar as próprias emoções e sentimentos) e inteligência linguística (capacidade de articular as palavras para interpretar o seu pensamento). No gráfico abaixo, vejamos o resultado da quinta questão.

Gráfico 5 - capacidade que se relaciona com a construção do discurso eficaz



Fonte: AUTOR (2020).

O gráfico acima mostra que das três opções, a Inteligência Interpessoal e a Inteligência Linguística foram as mais escolhidas como principal capacidade, sendo escolhidas por 43 (41,3%) e 52 (50%) oficiais respectivamente. A Inteligência Intrapessoal foi a menos selecionada, sendo a resposta de apenas 9 oficiais (8,7%).

Pode-se concluir que, do resultado obtido, a maioria dos oficiais preferem o uso da Inteligência Linguística e da Inteligência Interpessoal para a construção do discurso eficaz. A maior porcentagem dos oficiais (50%) relacionou a capacidade do discurso eficaz com o domínio da linguagem oral e persuasiva, ou seja, consideram que a oratória exerce boa influência na transmissão de conhecimento.

A alternativa que foi muito selecionada pelos oficiais, sendo a segunda mais lembrada (41,3%), entendendo-se que o instrutor necessita da empatia para a construção da efetividade

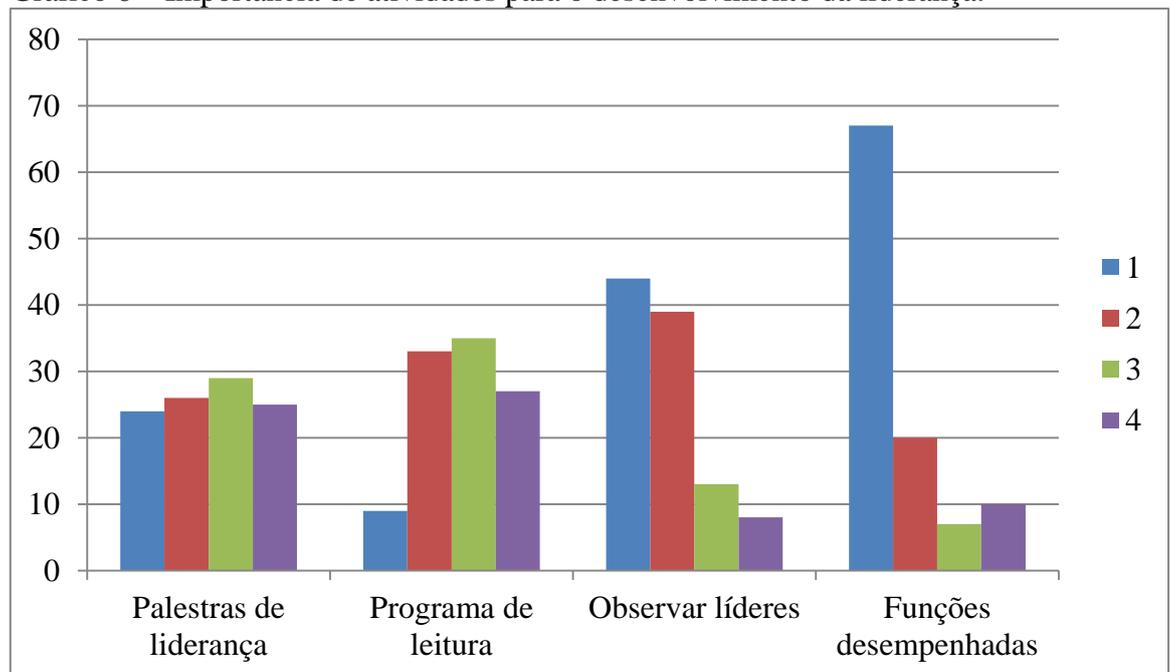
da comunicação, logo conhecendo os subordinados antes do início do discurso e sabendo incentivá-los com as palavras certas, é mais importante do que ser apenas um bom orador.

A opção menos escolhida, a inteligência intrapessoal (8,7%) entende-se então que a adaptabilidade e o autoconhecimento presentes nessa capacidade, são os atributos mais importantes na construção da comunicação eficaz, para uma pequena parte dos oficiais, devendo vir à frente das demais capacidades.

A sexta questão pedia para enumerar, de acordo com o grau de desenvolvimento da liderança militar, a importância de algumas atividades. Considerando “1” o que mais desenvolve.

Dentre as atividades para se enumerar a importância de quatro atividades: Palestras de liderança, programa de leitura, observação de outros líderes e as funções desempenhadas.

Gráfico 6 – Importância de atividades para o desenvolvimento da liderança.



Fonte: AUTOR (2020)

De acordo com o gráfico, nota-se que a atividade mais importante para desenvolver a liderança são as funções desempenhadas, selecionada por 67 oficiais no grau de maior importância; a observação de líderes foi graduada como importante também sendo optada por 44 oficiais como alto nível de importância na liderança militar.

As alternativas selecionadas como as menos importantes foram as palestras de liderança e o programa de leitura; esta última foi optada apenas por 9 oficiais classificando-o

como mais importante. E as palestras dividiram as opiniões, deixando o gráfico quase equivalente.

## 5. CONCLUSÃO

Sabe-se que é difícil adquirir a liderança militar, e o exemplo que o militar dá ao subordinado é a maneira mais fácil de adquirir isso. Porém, através da oratória e do discurso, que o oficial também consegue se tornar a vitrine para seus comandados.

Na AMAN, onde é a base da formação de todos os oficiais de carreira do Exército Brasileiro, as aulas de oratória são ministradas somente para o curso básico e ainda sim, com poucas horas-aula, ou seja, o cadete em geral não tem o quantitativo de aula necessária para aprender sobre oratória. Entretanto, na Academia, cadetes de todos os anos são expostos em diversas funções no decorrer da formação para que pratiquem a oratória e trabalhem a liderança, logo a AMAN também possui atividades que atendam a necessidade de se obter a liderança através da oratória.

Conforme foi visto no questionário deste trabalho, para que o cadete desenvolva ainda mais a liderança, essas funções desempenhadas são bastante necessárias, assim como a observação de outros líderes, ou seja, tendo a percepção do comportamento de seus superiores, analisando as atitudes dos oficiais frente ao cotidiano, nas diversas situações, sejam elas boas e ruins. Este questionário também mostrou que as palestras de liderança, do mesmo modo que o programa de leitura, não participam eficientemente na construção da liderança militar.

Percebe-se com o trabalho, que existem muitas maneiras de desenvolver a oratória, uma delas é aprimorando a inteligência intrapessoal, relativa ao autoconhecimento; a interpessoal, que é o conhecimento do receptor da mensagem; e a linguística, relacionada com a capacidade com a comunicação humana. Uma outra forma de desenvolver a oratória é praticando, assumindo responsabilidades, tendo iniciativas, ensinando e ministrando palestras.

Conclui-se, que é necessário que o cadete tenha uma quantidade significativamente maior de aulas de oratória na AMAN, e não necessariamente todas elas no primeiro ano da Academia. É preciso que o cadete pratique mais o discurso, ou seja, que o cadete seja colocado em funções que desenvolvam isso, como por exemplo, dando palestras e apoiando instruções.

No contexto geral deste trabalho, mostrou que o estudo e a prática da oratória são de extrema necessidade para desenvolver a liderança militar. Deste modo analisou-se que, na AMAN, muitas atividades com pouca importância para a oratória, como o programa leitura são enfatizadas enquanto outras com maior destaque, como a exposição dos cadetes mais

antigos frente aos modernos, são menos valorizadas; ou seja, a teoria da oratória pode até render frutos, porém a prática da mesma será mais vantajosa.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Apostila de oratória**. Resende: Editora Acadêmica, 2019

ARISTÓTELES. **Retórica**. Ed. São Paulo. Edipro, 2017

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

BLIKSTEIN, Izidoro. **Falar em público e convencer: Técnicas e habilidades**. Ed. São Paulo. Contexto, 2016

BRASIL. Ministério da Defesa. **C 20-10: liderança militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro> Acesso em: 20 set. 2019.

CARNEGIE, Dale. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. 52 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012

CAVANAGH, Richard. **Be, know, do: Leadership the Army Way**. Ed. New Jersey. John Wiley Trade, 2004

CORBETT, E. P. J. **Classical Rhetoric for the Modern Student**. New York: Oxford University Press, 1965.

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

HECKSHER NETO, Mario; MACHADO, Eugênio de Godoy. **Caderno de instrução do projeto de liderança da AMAN**. Resende: Desconhecida, 2013.

REIS, Antônio de Pádua. **Liderança e Comunicação**. 2. ed. Desconhecida: Atlas S. A., 1969.

WEIL, Pierre. **O Corpo fala:** A linguagem silenciosa da comunicação não verbal. Ed. São Paulo. Vozes, 1999.

## APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE ORATÓRIA E LIDERANÇA MILITAR

Esse apêndice tem a finalidade de questionar oficiais, formados na AMAN, sobre a influência da oratória no desenvolvimento da liderança militar e classificar o grau de importância das atividades acadêmicas que interferem neste atributo.

### **Pesquisa sobre oratória e liderança militar**

1. Qual o ano de formação ?

Resposta aberta

2. Qual Arma/Quadro/Serviço ?

Infantaria

Cavalaria

Artilharia

Engenharia

Intendência

Comunicações

Material Bélico

3. Na sua opinião, qual o grau de importância da oratória na comunicação eficiente ?

Muito importante

Importante

Indiferente

Pouco importante

Sem importância

4. Qual o grau de influência da oratória no desenvolvimento da liderança militar?

Muita influência

Pouca influência

Indiferente

Não tem influência

5. Dentro das opções, qual você encara como sua maior dificuldade em apresentar uma boa oratória diante dos seus subordinados, pares e superiores ?

Falta de conhecimento sobre o assunto

Falta de autoconfiança

Não organizar bem as ideias

6. Qual das medidas abaixo você identifica que a AMAN poderia realizar para melhorar a oratória dos cadetes ?

Obrigatoriedade na leitura de livros no decorrer no ano

Ter mais aulas de Oratória durante a formação

Maior contato com a psicopedagógica para solucionar a autoconfiança

Mais contato com os cadetes mais modernos

Expor mais o cadete, dando oportunidade para que o mesmo ministre palestras

7. Na sua opinião, qual a capacidade que mais se relaciona com a construção do discurso eficaz ?

Inteligência interpessoal(capacidade de entender ideias, valores, interesses e motivações do subordinado)

Inteligência intrapessoal(capacidade de identificar as próprias emoções e sentimentos)

inteligência linguística( capacidade de articular as palavras para interpretar o seu pensamento)

8. Enumere de acordo com o GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR as atividades abaixo descritas. Use “1” para a mais importante na sua opinião e assim sucessivamente:

Palestras de liderança

Programa de leitura

Observar líderes

Funções desempenhadas