

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

PEDRO LUIZ CIOQUETTA LOCK

**MOTIVAÇÃO DO SOLDADO PARA O COMBATE:
o comportamento do soldado na luta**

**Resende
2016**

PEDRO LUIZ CIOQUETTA LOCK

**MOTIVAÇÃO DO SOLDADO PARA O COMBATE:
o comportamento do soldado na luta**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Cel PTTC Art Eugênio de Godoy Machado.

COMISSÃO AVALIADORA

(Eugênio de Godoy Machado, Coronel, Artilharia) – Orientador

Avaliador

Avaliador

AGRADECIMENTOS

Concluída esta importante fase da minha formação, é indispensável agradecer àqueles que contribuíram para o alcance dos meus objetivos.

Aos meus pais, pela criação e educação que me propuseram.

A toda minha família, pelo o apoio que sempre me deram.

A minha namorada Yasmine, pessoa muito especial que me incentivou diariamente nos meus estudos.

Ao meu orientador Coronel Machado, pelas orientações, conselhos e ensinamentos utilizados para realização deste trabalho.

Ao senhor Coronel Hecksher, por me coorientar neste trabalho pela sua gama de conhecimentos e experiências.

Ao Capitão de Cavalaria Shirado, por contribuir com seus conhecimentos acerca do assunto e sua experiência na MINUSTAH.

Enfim, a todos que participaram de forma direta e indireta dessa conquista.

RESUMO

LOCK, Pedro Luiz Cioquetta. **Motivação para o combate:** o comportamento do soldado na luta. Resende: AMAN, 2016. Monografia.

Este trabalho trata sobre o tema “Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta”, enquadrado no ramo das Ciências Militares, baseando-se em uma pesquisa de campo realizada com comandantes de pequenas frações que participaram de algum contingente da missão do Haiti. O objetivo desta pesquisa científica foi levantar os fatores motivacionais e os agentes estressores que atuam sobre o militar em combate; e o papel da liderança na proteção do moral do combatente, ativando os fatores motivacionais e minimizando a ação desses agentes. Inicialmente, foram explorados os fatores de motivação: coesão, disciplina, recompensas e treinamento, como os mais pertinentes; assim como os aspectos e estresse do combate. Em seguida, foi abordado um rápido histórico sobre Haiti e sobre a Missão das Nações Unidas no Haiti, responsabilidade atribuída ao Brasil pela Organização das Nações Unidas. A partir disso, foram elaborados questionários e entregues no universo de militares que integraram a MINUSTAH, abordando os fatores motivacionais mais importantes na execução de tarefas de risco, juntamente com o estresse proporcionado por este tipo de ambiente operacional. Os resultados, visualmente apresentados ilustram os dados obtidos e analisados, proporcionando uma quantificação da extensão de cada ponto de vista do moral do soldado.

Diante do que foi encontrado, foi possível verificar que cabe ao comandante desenvolver as relações interpessoais, as quais influenciam de forma decisiva no comportamento do indivíduo no campo de batalha.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Coesão. Estresse. MINUSTAH.

ABSTRACT

LOCK, Pedro Luiz Cioquetta. **Combat motivation:** the behavior of soldiers in battle. Resende: AMAN, 2016. Monograph.

This work handle with the theme " Motivation for combat: the soldier's behavior in the fight ", framed in the field of Military Sciences, based on a field survey with commanders of small fractions that participated in some contingent of mission Haiti. The objective of this scientific research was to set up the motivational factors and stressors agents that act on the military in combat; and the leadership role in the moral protection of fighter, activating the motivational factors and minimizing the action of these agents. Initially, has been explored the motivation factors: cohesion, discipline, rewards and training, as the most relevant; as well as aspects and stress of combat. Then, was approached a quick history about Haiti and the United Nations Mission in Haiti, responsibility attributed to Brazil by the United Nations (UN). From this, questionnaires were developed and delivered in the military universe that joined the United Nations in Haiti Stabilization Mission (MINUSTAH), approaching the most important motivational factors in the execution of risk tasks, along with the stress provided by this type of operating environment. The results, visually presented illustrate the data obtained and analyzed, providing a quantification of the extent of each viewpoint of the moral of the soldier.

In face of what was found, it was possible to verify that it is up to the commander to develop interpersonal relationships, which decisively influence the individual's behavior on the battlefield.

Keywords: Motivation. Leadership. Cohesion. Stress. MINUSTAH

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo básico da motivação.....	15
Figura 2 – A pirâmide das necessidades de Maslow.....	17
Figura 3 – Hesitação em situação específica.....	28
Figura 4 – Medo.....	29
Figura 5 – Reações em situações de estresse.....	30
Figura 6 – Fatores de motivação.....	31
Figura 7 – Desenvolvimento do espírito de corpo da fração.....	32
Figura 8 – Características do comandante.....	33
Figura 9 – Maiores desafios na Operação de Paz.....	34
Figura 10 - Principais desmotivadores.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
BBC	British Broadcasting Corporation
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CSN	Conselho de Segurança Nacional
CSR	Control Stress Combat
DEMQS	Departamento de Epidemiologia e Métodos Quantitativos em Saúde
EB	Exército Brasileiro
EUA	Estados Unidos da América
GM	Guerra Mundial
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation em Haita
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
SIEsp	Seção de Instrução Especial
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-Traumático
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	12
2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema	12
<i>2.1.1 Motivação e moral</i>	<i>14</i>
<i>2.1.1.1 Teoria de Maslow</i>	<i>16</i>
<i>2.1.2 Liderança</i>	<i>17</i>
<i>2.1.3 Fatores de desmotivação no combate</i>	<i>19</i>
<i>2.1.3.1 Estresse de combate.....</i>	<i>20</i>
<i>2.1.3.2 Medo</i>	<i>21</i>
<i>2.1.4 Fatores de motivação para o combate.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.4.1 Coesão</i>	<i>22</i>
<i>2.1.4.2 Disciplina</i>	<i>23</i>
<i>2.1.4.3 Treinamento.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.4.4 Recompensas</i>	<i>25</i>
2.2 Referencial metodológico e procedimentos	26
<i>2.2.1 Tipo de pesquisa.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2 Instrumentos utilizados</i>	<i>27</i>
3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	28
4 CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A - Questionários.....	41

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa a ser realizada tratará do tema motivação para o combate, visto que gerenciar homens e mantê-los motivados é, sem dúvida, um grande desafio para os líderes da atualidade. Portanto, de nada adianta ter um grande exército, com grandes investimentos, com bons equipamentos e meios de alta tecnologia se os seus soldados não estiverem motivados o suficiente ou não alinhados com as missões do exército.

A presente pesquisa é relevante para o meio militar, uma vez que o ambiente de combate tem como características diversas situações de estresse que influenciam crucialmente no comportamento do soldado, o qual deve ser estimulado pelo comandante a manter o seu moral elevado. Segundo Kellet (1987), o medo, por exemplo, é uma das reações mais comuns enfrentadas no campo de batalha, por isso, analisar e entender como o soldado se motiva é, sem dúvida, fundamental para o cumprimento da missão.

“O interesse das organizações militares em moral e motivação está intimamente relacionado com o conceito de eficiência. O moral, via de regra, está associado com a vontade de lutar”. (KELLET,1987, p.15). Essa relação entre moral e eficiência, portanto, não é bem clara, pois ela depende de uma série de fatores que estão atrelados à motivação do combatente. Dessa forma, torna-se de grande valia que as OM busquem trabalhar o moral de seus homens, de modo que seu comportamento na luta seja o mais eficiente possível.

A presente pesquisa busca tratar do tema sob a perspectiva das motivações do soldado versando sobre seu comportamento nas tarefas de risco, principalmente em operações de manutenção da paz. Esse tipo de missão tem como característica principal o conceito de não guerra¹. O Haiti, por exemplo, foi palco da mais extraordinária revolução de independência do contingente americano, teve sua história política conturbada, marcada por governos de regime ditatorial, sob o jugo de terríveis ditadores apoiados pelos EUA. A dissolução das Forças Armadas pelo antigo presidente contribuiu para o aumento de desempregados, o que gerou a criação de grupos armados. Por todo esse motivo, houve-se necessária a atuação da comunidade internacional para estabelecer a paz nesse país, através da MINUSTAH², criada em fevereiro de 2004.

¹ Não guerra: operações em que as Forças Armadas, embora fazendo uso do Poder Militar, são empregadas em tarefas que não envolvam o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais, em que esse poder é usado de forma limitada.

² MINUSTAH: sigla derivada do francês que significa a missão criada pelo CSN da ONU, em abril de 2004, com a finalidade de reestabelecer a segurança e normalidade institucional do país.

Fruto dessa realidade, o Brasil foi designado para atuar em solo haitiano onde, em 1º de junho desse mesmo ano, desembarcou o primeiro contingente. Em seguida, o ambiente encontrado pelas tropas brasileiras era de caos urbano, em consequência da miséria e do desemprego. Diante dessa realidade, as tropas da ONU agem alicerçadas nas regras de engajamento determinadas pelo *Force Commander* (Comandante da Força), apesar do iminente risco que elas podem sofrer.

Nesse contexto, os soldados devem estar muito bem adestrados para enfrentar esse tipo de operação, além de estarem condicionados a lidar em momentos de crises para evitar ações inapropriadas e ilegais. Assim, esse aspecto torna-se um fator de grande estresse em missões da ONU, pois, muitas vezes, o militar tem que enfrentar retaliações, desprestígio por parte da população, enfim, situações humilhantes provocadas pelos habitantes locais sem ao menos poder reagir veemente. Dessa forma, os agentes estressores, podem surgir de diversas formas de acordo com o tipo de combate enfrentado. Sendo assim, o comandante de fração deve saber compreendê-los e atuar de acordo com a situação, através da motivação.

Delimitamos o nosso foco de pesquisa nos fatores motivacionais que mais influenciaram os militares brasileiros nessa Operação de Paz, a se exporem ao perigo; e a responsabilidade que o comandante de fração possui nessas operações, de modo a motivar seus homens face ao estresse de combate, a fim de executarem tarefas das mais diversas complexidades.

Com o emprego mais frequente do EB nem operações de não guerra, é relevante que o comandante de fração saiba como motivar seus homens, conquistando corações e mentes para que eles não esmoreçam no campo de batalha. Nesse sentido, o estabelecimento dos laços de liderança, passou a ser uma competência cada vez mais exigida dos profissionais administradores do caos. Dessa forma, o estudo desses dois conceitos: liderança e motivação estão interligadas por um meio, o líder; e por um espaço, o combate; e norteiam para que o moral seja fator de sucesso de uma missão.

De acordo com Marshall (2003, p.25), ‘no decorrer dessa guerra, aprendemos, novamente, que o homem é o elemento supremo. O soldado que luta é quem vence as batalhas. Lutar significa empregar uma arma. É o coração do homem que controla esse emprego’.

O objetivo geral desta pesquisa visa analisar o papel da liderança no contexto militar, observando as atitudes do líder para com seus subordinados, ressaltando sua importância para a motivação e, o impacto que ela causa nas reações de estresse sobre um grupo, a fim de

mostrar que as variáveis: liderança, motivação e estressores estão interligadas em um processo cíclico quando se trata do gerenciamento de homens em situação de grande estresse: a guerra.

Serão observados os seguintes objetivos específicos: evidenciar quais as razões que motivam um soldado a permanecer no combate; identificar os fatores estressores que levam o indivíduo a fraquejar, verificando, também, os aspectos do combate que levam à desmotivação; estabelecer, assim, a responsabilidade do líder em atuar sobre estes dois domínios a fim de atender às necessidades da tropa, favorecendo o moral e minimizando esses fatores.

As principais fontes utilizadas foram livros de escritores americanos como Anthony Kellert e S. L. A. Marshall, além do livro “Precisamos de Líderes” por Mario Hecksher Neto, “Combate de Paz” por Luciano Moreira, “Black Hawk Down” por Mark Bowden, “Psicologia Militar” por Kennedy e Zillmer, e artigos científicos encontrados em sites da internet, os quais desenvolvem e apresentam conceitos necessários para o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

O tema pesquisado insere-se na linha de pesquisa motivação para o combate, versando sobre o comportamento do soldado na luta, no que tange as alterações do seu estado emocional em consequência da flutuação da luta. O escopo desse trabalho limitou-se a identificar os principais fatores motivacionais que levam o combatente a enfrentar missões com risco de morte em Operações de Paz da ONU; e a importância do fator liderança na minimização dos agentes estressores sobre o combatente.

2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema

Buscando identificar o que de mais relevante e atualizado tem sido produzido sobre o tema motivação para o combate, pesquisamos alguns autores; dentre eles, Kellet (1987), que aborda o tema acerca dos fatores motivacionais do militar em combate, estudando a sua influência sobre os aspectos comportamentais do indivíduo.

Marshall (2003) mostra de uma forma clara e objetiva que, o homem, mais particularmente o homem a pé, continua sendo o protagonista no teatro de operações, ou seja, a peça fundamental para a vitória, a despeito de novas tecnologias bélicas. Diante disso, é pertinente fazer uma relação entre agentes estressores e motivação, uma vez que muitas das causas do fracasso não se devem aos equipamentos bélicos e sim aos seus executores, uma vez que máquinas não usufruem de sentimentos, porém o ser humano sim.

Dessa forma, o sucesso de uma missão depende, muitas vezes, da capacidade do líder em lidar com esses agentes causados pelo ambiente hostil. Por isso, torna-se necessário entender o moral da tropa e identificar os fatores que interferem no comportamento, para que o soldado domine seus temores e consiga o êxito no objetivo.

Desse mesmo modo, de acordo com o manual *FM6-22 da U.S. Department of the Army (2006)* a motivação fornece a vontade de fazer o que é necessário para cumprir uma missão. Além disso, ela vem de dentro, mas é afetada por ações e palavras dos outros.

A partir disso, segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN, durante uma situação de crise, cabe ao comandante a função de lidar com esses estressores presentes no subordinado, a fim de solucionar esses problemas e apresentar propostas para esses indivíduos enfrentarem essas situações difíceis.

Dessa forma, de acordo com o Caderno de Instrução de Liderança “a obtenção da liderança de um grupo não é o objetivo final a ser atingido pelo comandante. Ela é um meio catalisador, para se obter o espírito de corpo, a disciplina e a coesão do grupo, permitindo que seus integrantes tenham a eficiência no cumprimento de suas missões”. (2015, p. 21).

Kellet (1987) esclarece que estudos realizados durante a 2ª Guerra Mundial atestam que a coesão grupal é um fator preponderante para encorajar um soldado a avançar nas linhas inimigas. O medo de ser alvejado em batalha reflete em seu comportamento, uma vez que a dificuldade de sair da inércia diante dessa situação, ou a hesitação em progredir para fazer a segurança de um companheiro, muitas vezes, pode custar a vida de outro combatente. “Sem dúvida nenhuma, o apoio moral proporcionado pelo grupo foi sempre uma característica do combate, tanto na luta no âmbito de pequenas frações como de Unidades maiores”. (KELLETT,1987, p.111). Assim, Marshall (2003) acredita que um dos princípios mais elementares da guerra consiste no fato de saber um infante que, para prosseguir na luta, ele tem, ou presume ter, ao seu lado, outro companheiro.

Para Moreira (2011), o tema é tratado relatando o cotidiano de um comandante de pelotão que integrou o 4º Contingente da MINUSTAH. Em meio a um panorama político conturbado, onde uma força de guerrilheiros atuante desestabilizava o governo local, o livro trata principalmente de temas como coesão grupal, liderança militar, relações hierárquicas e estresse em combate. O autor afirma que em situações caóticas, o comandante deve manter o equilíbrio emocional, ser sábio nas suas decisões e agir com presteza, para seguir na frente não deixando transparecer o medo ao subordinado.

“O interessante é existirem diversas técnicas para nos ajudar a controlar o stress, e conhecíamos todas de cor. Ainda assim, verifiquei que nenhum de nossos militares conseguiu utilizá-las no instante do incidente; superaram o momento refletindo sobre suas reações e sobre o ocorrido, depois do episódio dos tiros. Eram militares experientes e preparados psicologicamente para o combate, apesar disso passaram por dificuldades psicológicas durante a operação.” (MOREIRA, 2011, p.49).

Vários estudos colaboram para que a ideia de coesão de grupo e liderança configura ser de grande interferência no comportamento do combatente diante de situações de perigo. Além disso, “a coesão de unidade exerce uma influência poderosa sobre a eficiência em combate e na prevenção do estresse de combate”. (BELENKY, 1987; STEINER; NEUMANN, 1978, apud KENNEDY E ZILLMER, 2009, p. 285). Assim, diante do que foi encontrado nas literaturas acerca do assunto, identificou-se algumas questões problemáticas – quais fatores motivacionais influenciam um soldado a colocar sua integridade física em risco em prol do cumprimento da missão? Como o comandante de fração pode estimular seus

homens a cumprir tarefas de risco, inspirando-os através de sua liderança, mesmo sob influência do estresse de combate?

2.1.1 Motivação e moral

Segundo Kellet (1987), a motivação para o combate pode ser entendida como a estimativa, consciente ou inconsciente, do soldado combatente sobre o seu estado de espírito, principalmente nas diversas linhas de ação no campo de batalha. Por isso, ela compreende as influências que pesam sobre o indivíduo na escolha de suas atitudes, o grau de engajamento e a persistência em sua consecução.

Assim, deve-se manter a motivação do soldado, atentando para suas necessidades físicas, psicológicas e espirituais. Mas, o que é motivação? De acordo com Bergamini (1997, apud MARUQUES, 2008, p. 20), a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo por base a crença de que certas ações devem servir a este propósito. Para ele, os indivíduos agem da maneira como acreditem que serão levados até o objetivo desejado. Motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ação.

Segundo o Dicionário Aurélio: Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa razão, Fim, Intuito.

Segundo Chiavenato (2004), ‘Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico’. Este conceito, quando introduzido no meio militar, cresce de importância entender as razões pelas quais os soldados lutam, além do seu comportamento em combate diante de situações de extremo perigo, as quais põem em risco as suas vidas em prol de um objetivo final.

O estudo desse assunto é de suma importância para o combate, uma vez que o moral, intimamente ligado à motivação, está associado à vontade de lutar; portanto, segundo Kellet (1987), o estado psicológico de uma tropa após o cumprimento da missão é definido, normalmente, em termos de moral baixo ou elevado. Por isso, é relevante investigar as razões pelas quais o homem combate, visto que para enfrentar as agruras da guerra, o ardor do combate, deve haver uma extrema disposição para lutar, ou seja, um moral elevado.

Dessa maneira, o entusiasmo é diretamente proporcional à eficiência em combate, pois uma tropa motivada contribui para o êxito perante o inimigo.

A guerra é, sem dúvida, o melhor laboratório para a análise do comportamento humano e suas reações em combate; podendo-se extrair de casos históricos situações que favorecem o estudo da motivação, pois trazem subsídios que, de outra forma, só seriam conseguidos em simulações e treinamentos especiais. Assim, muitos dos estudos sobre motivação e moral estão baseados em analogias históricas.

Portanto, o homem é o primeiro instrumento de combate, sendo seu comportamento no estado de guerra um fator de preocupação constante de seus comandantes, uma vez que o ser humano em situação de extremo estresse pode se tornar imprevisível ou até mesmo irracional. Assim, a educação moral, o treinamento exaustivo, e uma boa disciplina têm como objetivo comum limitar tais reações, a fim de tornar o soldado mais seguro e confiante em combate. De acordo com Kellet (1987), há uma infinidade de variáveis que interferem no comportamento humano, destacam-se os seguintes fatores da motivação: coesão do grupo, liderança, disciplina, treinamento e recompensas.

A figura a seguir esquematiza o fluxo da motivação composto de seus aspectos elementares:

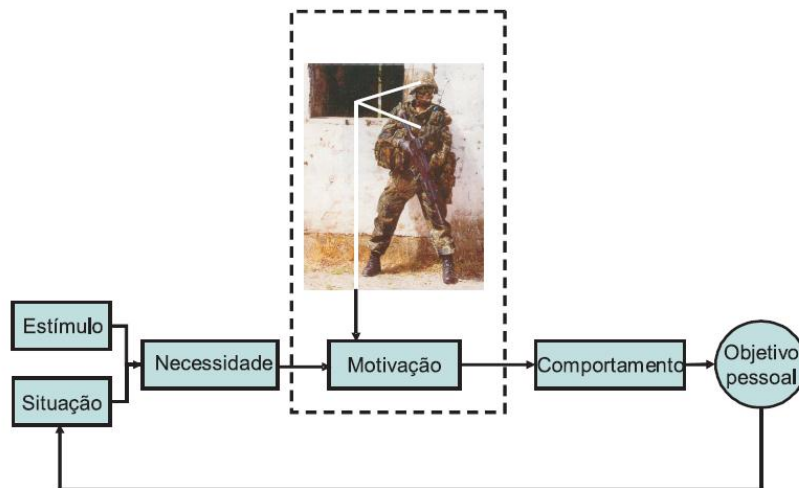


Figura 1: Modelo básico da motivação.

Fonte: Goulart (2006).

Analisando-se o fluxograma, ele inicia com dois componentes essenciais: o “estímulo” e a “situação”, os quais dão origem a necessidade de o indivíduo tomar alguma atitude que será polida pelo “coração e mente”, gerando, assim, a motivação necessária para determinar o comportamento o qual atingirá o objetivo pessoal estimado. Assim, o objetivo

visado é a recompensa que alimenta e sacia o incitamento interno do indivíduo, ou seja, o impulso propulsor.

O psicólogo Maslow notou que o comportamento humano é motivado por necessidades que o indivíduo procura satisfazer, definindo claramente que a motivação é um desejo consciente de obter algo. Por fim, será tratado de forma mais pormenorizada a Teoria de Maslow no tópico a seguir.

2.1.1.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow, renomado psicólogo americano, contribuinte para a abordagem comportamental behaviorista³, desenvolveu uma teoria apoiada no estado de satisfação das pessoas, alicerçadas numa gradação das necessidades humanas, que regem uma hierarquia entre si. Assim, existem cinco classificações de necessidades que constituem a pirâmide, são elas: as fisiológicas, que inclui a fome, a sede, o abrigo, o sexo e outras necessidades corporais do indivíduo; as de segurança que busca pela proteção contra a integridade física e danos emocionais, enfim, essas são as necessidades primárias; as sociais, as quais reúnem a sensação de integração num grupo, o relacionamento interpessoal aliado as afeições, amizades e aceitação; as de auto-estima que envolvem fatores internos, os quais destacam-se o respeito próprio, realização, autonomia, e os fatores externos que envolvem o reconhecimento, atenção e o status; por último, as de auto-realização as quais configuram o desejo do indivíduo tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, ou seja, seu autodesenvolvimento e alcance próprio do potencial; assim, encerrando-se as necessidades secundárias de Maslow.

Diante disso, pode-se dizer que a motivação é o “trampolim” que conduz o ser humano para a consecução de seus planos de ação. A partir disso, o líder precisa ter em mente que é preciso fazer as coisas simples antes de tentar planos espalhafatosos de motivação, uma vez que Maslow, traz em sua pirâmide, que os indivíduos precisam primeiro suprir suas necessidades básicas, antes de qualquer outra motivação.

³ Behaviorista: que segue os métodos e conceitos do behaviorismo (conhecido como comportamentalismo, é uma área da psicologia, que tem o comportamento como objeto de estudo. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Behaviorismo>.

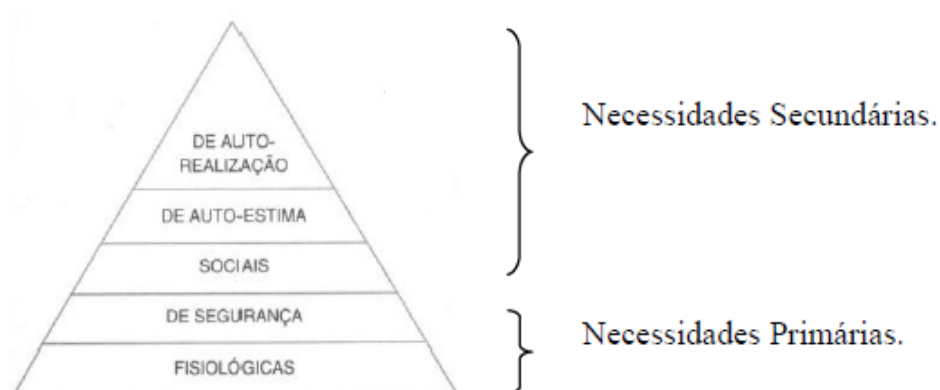


Figura 2 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow.
 Fonte: Chiavenato (2003, apud MIRANDA, 2009, p. 19).

2.1.2 Liderança

A liderança militar, conforme o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN, “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, [...]” (definição do C20-10).

Segundo Hecksher (2001), a palavra líder trata-se de um vocábulo novo no idioma português, derivado de *leader*⁴, que significa, o indivíduo que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. Acrescentando a isso, conforme o manual *Army Leadership (1973)*, “a liderança é influenciar pessoas, fornecendo propósitos, direção e motivação durante a operação para cumprir as missões e melhorar a organização”. (EUA, FM22-100, p. 1-4, tradução nossa).

De acordo com Kellet (1987) a perspectiva clássica de liderança define que os líderes já nascem feitos – ressaltado pela diversidade de biografias de líderes famosos que surgiram no século XIX e no início do XX. Foi durante a Segunda Guerra Mundial que se começou a descrever nessa teoria clássica e passou a ser observado que a liderança pode ser ensinada,

⁴ *Leader*: líder é qualquer pessoa que, por força do papel assumido ou responsabilidade atribuída inspira e influencia as pessoas para atingir objetivos organizacionais. Fonte: WASHINGTON, D.C.: Headquarters. Department of the Army. FIELD MANUAL FM6-22. ARMY LEADERSHIP: Competent, Confident, and Agile. Department of the Army, 2006.

embora alguns manuais militares americanos, como o *FM 22-100 Leadership (1973)*, por exemplo, reconhecem que não existe receita para se criar um líder, nem soluções para resolverem os problemas que requerem os exercícios para o desenvolvimento da liderança. Diante disso, quando o soldado se defronta com uma provável ameaça ou um perigo imediato, ele torna-se ocioso, passivo, recrudescendo assim, a ação enérgica do líder sobre eles. Dessa maneira, quando aferrados no terreno, debaixo do fogo inimigo, inseguros, temerosos e confusos, o soldado tende a seguir um líder que apareça em qualquer direção.

Além disso, é relevante analisar que o caráter é a base para a permanência de qualquer pessoa na posição de líder, ‘‘Mesmo na última guerra (1914-1918) a sobrevivência de um general parecia depender mais do caráter do que de sua capacidade’’ (MORAN, 1966, apud KELLET, 1987, p.171). Para Moran (1966), o caráter é a essência do líder, sua integridade mental, significando vigor, em especial na adversidade e sob estresse. Além disso, Kellet (1987), em sua pesquisa, procurou revelar quais características eram mais evidentes nos comandantes em situações de crise, de modo que:

‘‘Num levantamento feito entre infantas no teatro do Mediterrâneo em 1944 perguntou-se quais eram as características mais evidentes em oficiais que tinham conseguido inspirar confiança aos subordinados numa situação perigosa; **31%** mencionaram o **exemplo** e a coragem; **26%** o encorajamento por intermédio de **conversas, piadas e informações**; **23%** as demonstrações de preocupação pela segurança e **bem-estar** da tropa; e **5%** a **camaradagem** e informalidade por parte dos oficiais’’. (KELLET, 1987, p. 173, grifo nosso).

Consoante a todas essas constatações sobre liderança, um líder deve saber orientar seus subordinados, fornecendo subsídios quanto ao cumprimento da missão. Isso ajuda na integração do grupo, e na confiança de cada elemento da fração. A partir disso, segundo o *FM6-22 Leadership (2006, p.1-2)* ‘‘o papel de um líder na motivação é entender as necessidades e desejos dos outros, para alinhar e elevar as unidades individuais em objetivos da equipe e, para influenciar outros a realizar esses objetivos maiores’’. Diante disso, conforme o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN (2015), a confiança é conquistada quando líderes demonstram ‘‘saber o que deve ser feito, como deve ser feito, quem deve fazê-lo e em quanto tempo a tarefa deve ser concluída’’. Desse mesmo modo, ‘‘Líderes que mantêm seus homens informados sobre suas intenções e sobre os objetivos da operação e da guerra são vistos como um fator de proteção contra o estresse de combate’’. (U.S. Department of Army, 2000, p. 28 apud KENNEDY E ZILLMER, 2009, p.285).

Acrescentando a isso, Kellet (1987) afirma um dos assuntos mais citados nas dinâmicas de grupo militar quando se trata de liderança é a família. O pai, em particular, é uma lembrança muito semelhante à do líder; segundo Hanson (1951, apud KELLET, 1987, p. 173), ‘em essência, imagina-se que o líder em combate deve ter coragem e atitudes paternais, assim como se pode esperar que o líder desperte, na identificação de grupo, como protótipo, a recordação do pai, na infância’. Assim como a passagem do livro *Combate de Paz*: ‘-Uma última coisa: cuide dos soldados. São muito novos, e a maioria nunca saiu de casa. Às vezes ficam carentes, com saudade da família e começam a dar problemas. Preste atenção e esteja com eles, sempre. Você vai precisar ter feito isso quando a coisa apertar’. (MOREIRA, 2011, p.21).

Relacionando-se, assim, essas citações dos autores com o tema proposto, o papel do líder é, indubitavelmente, fundamental para a condução de homens ao combate. Logo, percebe-se que para comandar exige-se uma estrutura bem definida de preceitos e valores, atrelados a isso com atitudes, regidas pela ação paternal e exemplar, pois, conforme Hecksher (2001), o laço de confiança só surge a partir do respeito, nascido da observação do grupo sobre a conduta do futuro líder.

Portanto, o líder é um agente motivador de fundamental importância, uma vez que o subordinado confia no seu comandante e acredita que ele fará de tudo para lhe socorrer das crises. Desse modo, ‘a preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas se desmotivem’. (BERGAMINI, 1986, p. 8, apud MIRANDA, 2009, p.33). Logo, ‘liderança é sinônimo de motivação. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas’. (FERES, 2010, p. 34).

2.1.3 Fatores de desmotivação no combate

É nesse capítulo que são examinadas as concepções de um militar, influenciadas pelos aspectos do combate que podem impactar de diversas formas no combatente. Dessa maneira, baseado nos estudos de Kellet (1987, apud STOUFFER, 1949) são elas – o isolamento, a fadiga causada pela rotina, as baixas, a falta de informações e a saudade da família. A partir disso, delimitou-se a pesquisa analisando o estresse de combate, conjugado por esses fatores desmotivacionais apresentados; e, posteriormente, evidenciando o medo internalizado pelo indivíduo, e as respostas que os fatores de motivação exercem sobre ele.

2.1.3.1 Estresse de combate

No século XIV, a palavra estresse teve sua origem no latim com o significado de “aflição” e “adversidade”, porém seu uso era esporádico. A partir do século XVII, o vocábulo passou a ser utilizado no idioma inglês expressando “opressão”, “desconforto” e “adversidade”. (LIPP, 2001). Percebe-se que essa palavra é originária do latim e que já possuiu diversos significados. Para Ferreira (2001, p. 298), estresse é o “Conjunto de reações do organismo a agressões de origens diversas, capazes de perturbar-lhe o equilíbrio interno”

O ambiente operacional, por exemplo, é um meio propício para esses agentes se desenvolverem no indivíduo. A forte pressão psicológica nas missões e a fadiga causada pela rotina de trabalho alteram a percepção do combatente em relação ao perigo, influenciando de tal maneira que afetam a correta tomada de decisão, assim como os procedimentos a adotar quanto aos incidentes.

Segundo Kellet (1987), o isolamento, por exemplo, pode infligir no militar certo grau de desespero, pois a desolação num ambiente hostil atinge severamente o psicológico do combatente, por medo de perder-se do resto da fração ou até mesmo ser abandonado por falta de contato com o grupo. Isso ficou evidente numa passagem do livro *Black Hawk Down* escrito por Mark Bowden (2002), em que após a queda de um *Black Hawk*⁵, o Sargento Eversmann, assume o comando do Pelotão Quatro, o qual faz parte de uma força composta por *Rangers*⁶ e operadores da *Delta Force* (Força Delta). Matt Eversmann confiou a proteção de uma ruela na área de operações a dois de seus homens, enquanto o restante partia para o resgate da aeronave. Assim, estes militares, desolados do restante da tropa, fomentaram uma sensação de abandono, pelo simples motivo de estarem isolados e sem contato rádio e visual com a sua fração. Isso posto, Marshall (2003) acreditava que quando o soldado se apercebe da ausência de companheiros nas proximidades, seu moral cai instantaneamente.

Desta forma, a realidade nem sempre se ajusta as expectativas. Conforme Arakaki (2014) na guerra, por exemplo, as porcentagens de baixas são muito grandes, porém nas Operações de Paz o risco de perdas no combate não é tão frequente, todavia existe o medo de perder a vida.

⁵ *Black Hawk*: o UH-60 Black Hawk é um helicóptero médio bimotor de transporte utilitário e assalto; designado pelo fabricante como S-70. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/UH-60_Black_Hawk.

⁶ *Rangers*: um dos principais grupos de elite do exército estadunidense, também conhecidos como boinas-pretas; foram utilizados como tropas de ações especiais. Fonte: guerras.brasilecola.uol.com.br/século-xx/rangers-uma-tropa-de-elite-dos-eua.htm.

Segundo Kennedy e Zillmer (2009, p.273), após um longo período em combate, em que a intensidade das operações é marcante, o acúmulo da fadiga; a exposição consecutiva ao risco; a distância familiar, evidenciando que o apoio da família é de fundamental importância para o militar, visto problemas enfrentados em casa; todos esses, resultam no declínio do desempenho da tropa.

Conforme o DEMQS, nas missões de Paz, existe duas principais fontes de estresse. A primeira é a TEPT, no qual o soldado, segundo o Departamento de Psiquiatria da UFRJ, para ser diagnosticado como sofrendor de TEPT: deve ter vivenciado, confrontado com eventos que envolveram risco de morte, ameaça a sua integridade física ou à de outros; e deve ter reagido com intenso medo, impotência ou horror.

A segunda fonte, corroborando com Weisaeth (2003), é o chamado “*UN Soldier Stress Syndrome*” (Síndrome do Estresse em Soldados da ONU), que é a tensão criada pela impossibilidade do soldado em responder as provocações e ataques desses indivíduos locais. Dessa forma, a agressividade que esses militares são capazes de liberar é reprimida pelas normas das missões de paz, ficando evidente que esse fato é responsável por intensa frustração do grupo.

Com isso, segundo o *U.S. Department of the Army (1994)*, o estresse de combate sempre existirá, porém, a prevenção começa com o reconhecimento dos seus agentes cuja presença contribui para que ele aconteça. Dessa maneira, cresce de importância que haja uma liderança competente para estimular a motivação, servindo de instrumento para suprir as necessidades de Maslow e, assim, não deixar que o combatente sucumba aos fatores de estresse.

2.1.3.2 Medo

Segundo Dalgarrondo (2006):

“O medo não é uma emoção patológica, mas algo universal dos animais superiores e do homem. O **medo** é um estado de progressiva **insegurança** e **angústia**, de **impotência** e invalidez crescentes, ante a impressão iminente de que sucederá algo que queríamos evitar e que progressivamente nos consideramos menos capazes de fazer”. (DALGALARRONDO, 2006, p. 109 apud ARAKAKI, 2014, p.21, grifo nosso).

No combate, o soldado quando amedrontado, normalmente sobre deveres de submissão, ficando paralisados principalmente quando está sendo alvejado por fogo inimigo. Exemplificado por Marshall (2003, p.74), “quando a mente do infante é subjugada pelo

medo, seu corpo é dominado pela inércia, sua irmã gêmea. O homem assustado nada quer fazer; sem dúvida ele não consegue nem mesmo pensar em iniciar uma ação”.

A partir disso, “o medo em batalha é uma curva em forma de sino, inicialmente com um alto nível de medo de morrer, de decepcionar os outros e de como se portaria sob fogo”. (SHAW, 1987 apud Kennedy e Zillmer, 2009, p. 283).

Desta forma, para Marshall (2003), pode-se dizer que o medo é uma reação natural e instintiva de todo ser humano quando o perigo se faz presente. Por sua vez, embora seja por causa dele que o indivíduo deixa de correr riscos supérfluos, “é justamente o medo que faz o soldado vacilar e não cumprir as ordens recebidas”. (Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, 2015, p.35). Do mesmo modo, o medo exacerbado contribui para efeitos reversivos no desempenho de uma fração, uma vez que provoca no grupo comportamentos que comprometem a segurança e prejudica a eficiência na ação. Para Marshall (2003), o soldado esquecerá ou deixará de aplicar parcela daquilo que aprendeu nas instruções e treinamentos, conforme o risco a integridade física aumenta.

Assim sendo, que fatores de motivação poderiam levar o soldado a controlar o medo e a lutar no combate?

2.1.4 Fatores de motivação para o combate

2.1.4.1 Coesão

Desde a Segunda Guerra Mundial, alguns historiadores inclinam-se em definir que a motivação para o combate provém da coesão do grupo e da lealdade entre companheiros.

Nesse contexto, uma das maiores constatações feitas foi relativo ao isolamento individual do soldado no campo de batalha. Diante disso, Kellet (1987) afirmou que os vínculos grupais se estabelecem em quaisquer ocasiões sociais, entretanto, elas se firmam em situações de perigo, de grande tensão e privação.

Baseado no historiador militar Marshall (2003), a tendência dos homens em se agruparem é revelada quando debaixo de fogo inimigo, uma vez que a solidão e o isolamento em combate afligem consideravelmente a confiança do soldado.

Da mesma forma, “acredito que um dos princípios mais elementares da guerra consiste no fato de saber um infante que para prosseguir na luta ele tem, ou presume ter, ao seu lado, um outro companheiro”. (MARSHALL, 1947 apud KELLET, 1987 p.42.). Desse

modo, “em uma unidade coesa, soldados combatem mais para proteger a vida de seus companheiros de unidade do que para matar o inimigo”. (KENNEDY E ZILLMER, 2009, p. 285). Assim, ratificando com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, os soldados combatem e enfrentam o perigo para proteger e ajudar seus companheiros, no entanto isso acontece quando se é criado um espírito de corpo no grupo desenvolvendo laços de camaradagem. Contudo, sem a atuação de um bom comandante isto não se fará.

Assim, de acordo com Marshall (2003), a tendência do homem em se agrupar durante o combate provoca um exacerbado aumento da eficiência combativa. Outrossim, a coesão do grupo, é ratificada por Buss e Portnoy (1978), quando descobriram vínculos entre estresse e esse fator, ou seja, observaram que as pessoas aguentam mais a dor física quando se sentem inseridas num grupo coeso do que quando estão sós.

Portanto, “um importante fator para a prevenção da CSR é o moral, que consiste em muitos fatores, sendo a coesão, provavelmente, o mais importante; confiança em comandantes; confiabilidade de equipamentos; e a percepção da legitimidade da missão”. (Canadian Army Lessons Learned Centre, 2004 apud KENNEDY E ZILLMER, 2009, p. 284).

2.1.4.2 *Disciplina*

A disciplina é um fator que se preocupa com a ordem social, pois de acordo com Kellet (1987), ela inclui sanções intimidadoras e benefícios pessoais, tendo como objetivo assegurar que um soldado cumpra suas missões. Além disso, ela também delimita o comportamento do soldado aumentando sua tendência à submissão. Em essência, a disciplina militar possui três propósitos:

“O primeiro é, talvez, o mais importante; visa **impedir** que o soldado em momentos de grande perigo siga seu instinto natural de **autopreservação**, mesmo que estes perigos o levem a morte. O segundo propósito objetiva **manter a ordem** dentro do exército de forma que ele possa ser disposto e controlado de forma a não haver abuso de poder. Para cumprir sua missão em campanha o exército precisa ser agressivo; entretanto, em tempo de paz, as tendências agressivas precisam ser moderadas e isto é obtido através da disciplina. O terceiro propósito da disciplina, como se viu anteriormente, é a **assimilação do recruta**, procurando distinguir o novo do antigo ambiente dele”. (KELLETT, 1987, p.103, grifo nosso).

Conforme o Kellet (1987), embora as reações exteriores de disciplina fiquem um pouco a desejar durante o combate, pode-se afirmar que em ambas as Guerras Mundiais, as

Unidades eficientes retificavam seus padrões de disciplinas assim que retraíam para a retaguarda, ocupando a reserva. Diante disso, essas atitudes poderiam ser consideradas como uma terapia de exaustão, fazendo diminuir a ansiedade da tropa, mantendo-a distraída e ocupada para retomar a impressão de eficiência.

Conforme a Caderneta Operacional da SIEsp da AMAN (2016), nas operações de não guerra, por exemplo, em que não há áreas de retaguarda nem reservas como na guerra convencional, o inimigo é oculto, confunde-se com a população local e utiliza de técnicas desonestas para enfrentar as tropas. Atribui-se à disciplina, nesse caso, um grau de importância até maior que o exigido anteriormente, uma vez que a influência da população civil pode levar o combatente à beira da indisciplina, em virtude das humilhações provocadas por parte da população local.

Para isso, o comandante pode utilizar de recursos como, prisões, punições disciplinares, sanções de licenciamentos e até mesmo o afastamento das missões, caso seus subordinados não ajam conforme o prescrito no regulamento das operações de paz, entretanto, Goulart (2006) contrapõem essa ideia afirmando que, a coesão e a confiança no líder são muito mais eficientes que ameaças a punições.

Por tudo isso, julga-se de grande relevância a correção da disciplina pela ação do comandante, assim como o seu exercício propriamente dito em combate

2.1.4.3 Treinamento

Historicamente, o treinamento militar tem sido um relevante fator para o processo de integração do recruta no meio militar. A importância de uma boa instrução, ministrada da melhor forma possível, para que o soldado, em combate, reduza ou, até mesmo, evite a sofrer neuroses de guerra, contribui para que o indivíduo ganhe mais confiança em si próprio e no líder, por isso “a elevação do moral é o objetivo mais importante da instrução militar”. (ANRENFELDT, 1958 apud KELLET, 1987, p.198).

Por sua vez, o Comitê Suthborough (1922) salientou que todo treinamento deve buscar aproximar ao máximo das situações reais de combate, devendo incitar nos instruídos o estresse psicológico, o desgaste físico, ou seja, comprometer controladamente as necessidades primárias da teoria Maslow. Assim:

“O temor originado de **treinamento** pode trazer **vantagens**. Ele pode **motivar** os homens em assimilar hábitos que reduzirão os perigos em combate. Para

compreender o valor do treinamento os homens devem visualizar a situação em que se processa o exercício. Por esta razão, nossos informantes destacam o valor de dar aos instruídos um quadro dos perigos do **combate**”. (Kellet, 1987, apud Dollard, 1944, p.6, grifo nosso).

Estudos realizados por um psiquiatra inglês, Cel. T. F. Main, confirmaram o valor do treinamento realista de combate. Ele constatou, segundo Kellet (1987), que os soldados acreditavam no condicionamento com a realidade do treinamento, os quais chamavam de “inoculação com o vírus do combate”. Para eles, era a parte mais importante da instrução antes de ir para o “batismo do fogo”.

Além do mais, “a excitação emocional do soldado pode impedi-lo de lançar mão de seus conhecimentos, mesmo quando a situação se assemelhe às já vividas por ele na instrução. A solução estava em treinar os homens em condições que se parecessem bastante com as que iria encontrar em combate”. (STOUFFER, 1949 apud KELLET, 1987).

Segundo Kennedy e Zillmer (2009), o treinamento é visto por muitos como provedor da mais significativa proteção contra o estresse de combate. Dessa forma, “a história mostra que pequenas unidades altamente treinadas, com grande coesão e boa liderança, têm menos de uma baixa por CSR, mesmo em combate intenso”. (U.S. Department of the Army, 2000, p.55 apud KENNEDY E ZILLMER, 2009, p. 284).

Em virtude disso, para as Operações de Paz, o EB, conta com o CCOPAB, onde apoia na preparação de militares e forças auxiliares brasileiras e de nações amigas. Logo, o treinamento ou capacitação militar é um aspecto de grande importância para a coesão, além de ser crucial para que o militar internalize concepções de acordo com as feições do combate. Diante disso, “se você puder controlar seus receios como o fez durante os exercícios – isto o ajudará a levar a tropa em frente, na guerra. A sensação de coesão, de avançar juntos, é um estímulo”. (WINTER, 1979 apud KELLET, 1987, p. 95).

Portanto, a preparação do soldado deve ser explorada ao máximo pelo comandante, devendo ele, utilizar munições reais e todos os meios possíveis para o preparo e emprego de seu subordinado, buscando, para isso, a superioridade em combate e, principalmente, evitar que o combatente seja surpreendido tão facilmente.

2.1.4.4 Recompensas

Existem vários fatores que confortam o militar em combate, ao mesmo tempo que lhe proporciona orgulho e segurança em certos pontos. Segundo Kellet (1987), o fato de pertencer

a um determinado grupo, visto na coesão tratada anteriormente; o conhecimento adquirido através do treinamento; e o êxito de sua Unidade, denotam essas sensações no militar. Dessa forma, o autor afirma que, além dessas variáveis, o soldado pode almejar por recompensas pessoais em reconhecimento por seu comportamento meritório e seu desempenho nas operações. Assim, Kellet (1987) afirma, em sua obra, que quaisquer sejam os motivos que justifiquem a presença e o desempenho do soldado em combate, ele, de maneira geral, espera que haja um reconhecimento pelos seus esforços e seus sacrifícios.

Em meados da década de 60, pesquisadores americanos Bialek e McNeil⁷ (1968) iniciaram seus estudos a fim de verificar quais os incentivos e recompensas que mais causariam respostas favoráveis aos comandados. Chegaram eles a conclusão que, o reconhecimento social ou dos pares, assim como a autonomia, os quais configuram a auto-realização contida no topo da pirâmide de Maslow, são procedimentos mais eficazes que incentivos materiais. A partir disso, o moral do indivíduo aumenta sensivelmente quando o seu trabalho é reconhecido e elogiado ao público presente.

Isso posto, nota-se que o comandante terá seu papel determinante na consecução de recompensas aos seus liderados, pois será fator decisório do comandante estabelecer o tipo e o modo de congratulação dentro de sua fração.

2.2 Referencial metodológico e procedimentos

No que se refere a metodologia da pesquisa, será abordado o método em que a problemática em questão foi investigada, na expectativa de atingir os objetivos estipulados, que é o de averiguar como o líder o pode desenvolver a motivação nos seus liderados, minimizando a ação dos agentes estressores oriundos das agruras do combate.

2.2.1 Tipo de pesquisa

Quanto ao nível de profundidade ou objetivo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, a fim de analisar e estabelecer uma correlação entre as variáveis liderança, motivação e estressores.

⁷ KELLET, Anthony. **Motivação para o combate**: o comportamento do soldado na luta. Tradução de Delcy G. Doubrawa. 2. ed. Rio de Janeiro: BiBliEx, 1987. 384p.

Diante disso, partimos da hipótese de que ‘a liderança é um dos principais agentes de motivação para o combate. A ação firme e decidida do líder, nos momentos mais críticos da ação, tem o poder de elevar o moral da tropa, galvanizar energias e fazer aumentar nos combatentes a vontade de lutar’ (GOULART, 2006). Além disso, se o comandante de fração souber como desenvolver esses fatores motivacionais no âmbito de seu grupo, seus subordinados se tornarão mais entusiasmados e, conseqüentemente, estarão menos predispostos a serem acometidos pelo estresse de combate.

Acrescentando a isso, Kellet (1987) citou que Napoleão Bonaparte também acreditava na importância do moral elevado, uma vez que o moral responde por três quartos da luta; o quarto restante era apenas responsável pelo potencial relativo. Logo, como foi dito antes, trabalhamos com as variáveis: liderança do comandante de fração, fatores motivacionais e desmotivacionais, os quais têm influência nos níveis de estresse e no ânimo dos soldados em operações reais.

Assim, quanto ao procedimento utilizado para a coleta de dados, realizamos uma pesquisa bibliográfica visando explicar a problemática do presente trabalho e rever a literatura que nos fornecesse fundamentos para o prosseguimento da pesquisa. A partir disso, a pesquisa foi realizada dentro do universo de oficiais servindo na AMAN que tivessem participado da MINUSTAH, nos períodos de 2004 a 2014, levantando os fatores de motivação e os estressores que os incutiram.

Quanto a abordagem, caracteriza-se por ser quantitativa, uma vez que foi realizado um levantamento da opinião de 18 oficiais acerca do assunto na função de comandantes de fração.

2.2.2 Instrumentos utilizados

Diante da hipótese exposta na pesquisa, foi utilizado um questionário para o levantamento desses militares que participaram da MINUSTAH na função de comandantes de pequenas frações. Desse modo, adotamos essa ferramenta como instrumento de coleta de dados, por ser mais objetiva e permitir uma apresentação gráfica. Assim, confrontamos os resultados obtidos do questionário com as fontes literárias acerca do assunto, para testar a validade desses motivadores e sua relação com a liderança nos conflitos atuais.

3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Na busca por uma resposta ao problema que norteou a pesquisa, chegamos aos resultados que se seguem.

Assim, a primeira pergunta foi relacionada a percepção do comandante, no que tange a exposição de certo tipo de hesitação, receio, ou medo em alguma situação específica pelos seus subordinados.

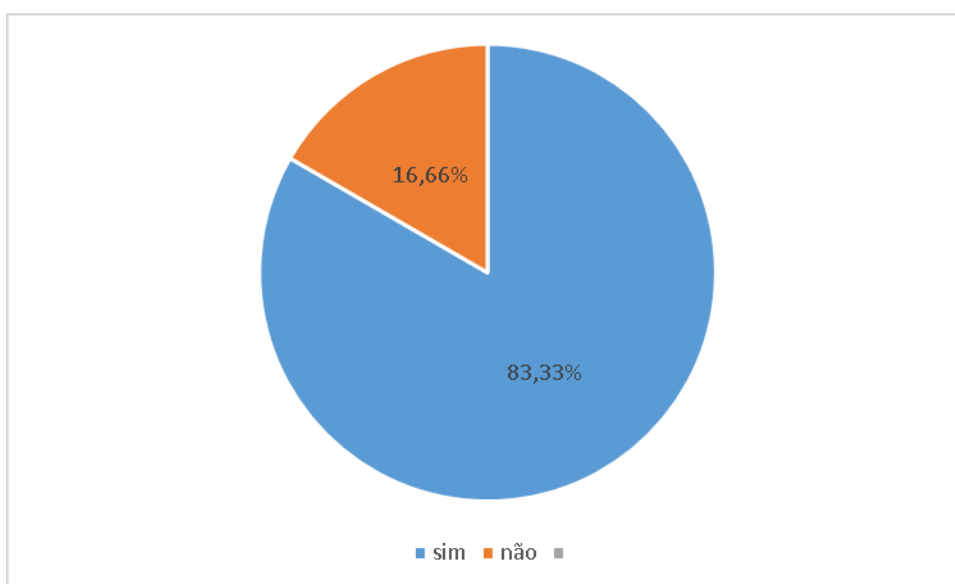


Figura 3 – Hesitação, receio ou medo em situação específica.

A partir disso, primeiro resultado importante que pudemos encontrar foi que grande parte dos comandantes de fração no Haiti perceberam esses aspectos em seus subordinados. Isso ficou evidente na porcentagem encontrada através questionário, de forma que 83,33% dos comandantes notaram nos seus comandados essas reações em situações de grande estresse, conforme visto na Figura 3. A partir disso, os dados da pesquisa corroboram com a ideia de Marshall (2003) citada no subcapítulo 2.1.3.2, em que o medo é uma reação natural do indivíduo quando o perigo se faz presente.

A segunda pergunta, foi relacionada ao maior medo que o comandante de fração percebeu em seu subordinado no decorrer da missão. Dentre as alternativas, haviam o medo de perder a vida; o medo de abandonar o companheiro, o medo de não se mostrar à altura da fração, medo de ferir-se e ser extraviado; e o medo de ficar isolado.

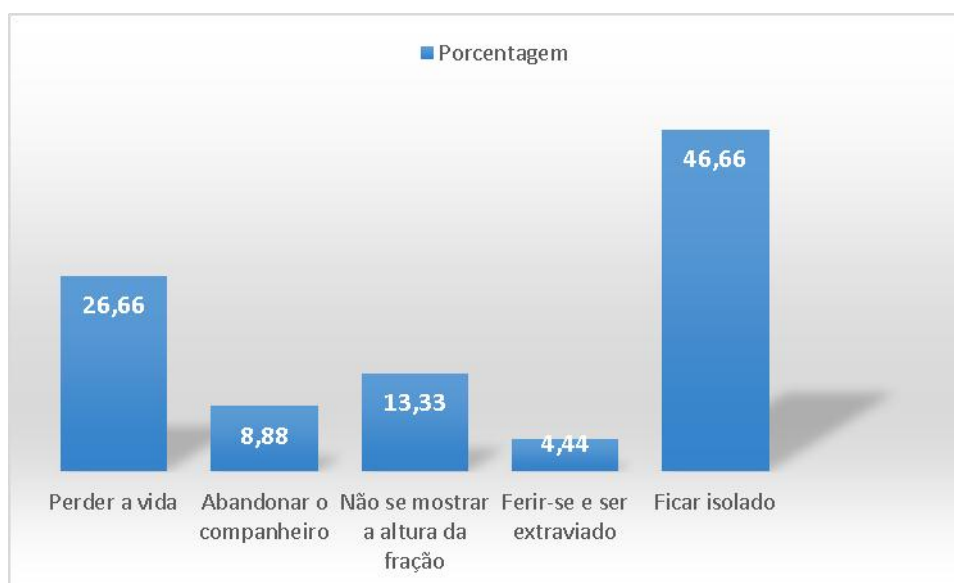


Figura 4 – Medo

Embora, uma parcela significativa assinalou que, o medo de perder a vida e o medo por não corresponder às expectativas da fração afetam seus integrantes, a resposta mais assinalada, como foi visto na Figura 4, foi que o medo de ficar isolado compromete sobremaneira na eficiência da fração. Dessa forma, como foi ilustrado anteriormente pelo escritor do livro *Black Hawk Down* no caso histórico da Operação de Paz na Somália – o medo do isolamento em combate está alinhado com estresse no campo de batalha. Logo, corrobora o que Marshall (2003) afirmou que o homem trocaria seu armamento pela presença de seus companheiros. Por sua vez, isso demonstra a influência que o grupo exerce sobre o comportamento individual de cada militar.

A terceira pergunta, foi relacionada a reação mais comum apresentada pelo subordinado quando, este, encontrava-se em perigo, ou até mesmo travando contato com o inimigo, colocando, assim, sua vida em risco. Diante disso, as alternativas expostas foram: demorava para decidir sobre procedimentos, havendo cautela em demasia; ficava imóvel e não tomava atitude nenhuma; negligência na tomada de procedimentos; realizava atitudes excessivas, como disparos sem alvos definidos; e agia de maneira normal, obedecendo prontamente as ordens emitidas.

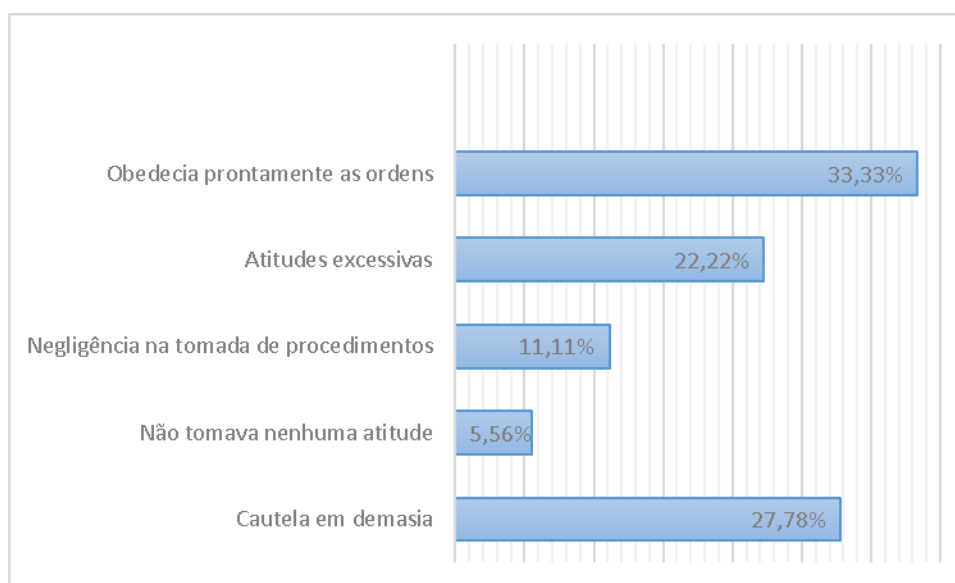


Figura 5 – Reações as situações de estresse.

Foi possível notar que uma das reações mais comuns demonstradas por esses militares no Haiti foram a demora em decidir sobre quais procedimentos adotar em situações críticas. A partir disso, o pessoal entrevistado relatou que havia cautela em demasia externada por alguns elementos de suas frações. Dessa forma, corroborando com Marshall (2003, p.74), em que o homem assustado nada fará e, com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2015), que são os medos ilustrados na Figura 4, que fazem um soldado não cumprir as ordens recebidas; e, por isso, poderia ser prejudicial para a fração, comprometendo a segurança, uma vez que o tempo de resposta aos fogos inimigos poderia ser crucial para a sobrevivência.

Entretanto, o resultado se apresenta de maneira positiva, uma vez que 33,33% desses militares assinalaram que as ordens emitidas pelo comandante eram prontamente obedecidas. A partir disso, isso se justifica com a ideia de Kennedy e Zillmer (2009) citada no subcapítulo 2.1.4.3, que o treinamento é essencial na proteção contra o estresse, porém se desenvolvido o mais próximo da realidade, conforme Stouffer (1949) aludiu, também, a cerca desse assunto.

Logo, de acordo com o Caderno de Instrução de Liderança da AMAN (2015), o soldado obedece à ordem para cumprir missão de forte risco porque confia no seu comandante de fração. Dessa forma, percebe-se a importância da influência do comandante e, mesmo que o medo seja inerente a natureza do combate, comprometendo a eficiência da tropa, a liderança do comandante é fundamental para reverter essa situação, como se observou na Figura 5.

O escopo do trabalho visa revelar quais os fatores motivacionais são mais importantes para que o soldado supere as dificuldades em combate que, normalmente, vêm acompanhadas do medo. A partir disso, a quarta pergunta foi referente aos fatores que um comandante julga

de maior importância para que o subordinado busque o êxito em missões de iminente risco. Dessa forma, optou-se pelas alternativas: disciplina, recompensas, coesão do grupo, confiança no treinamento e o grau de integração do militar com a força.

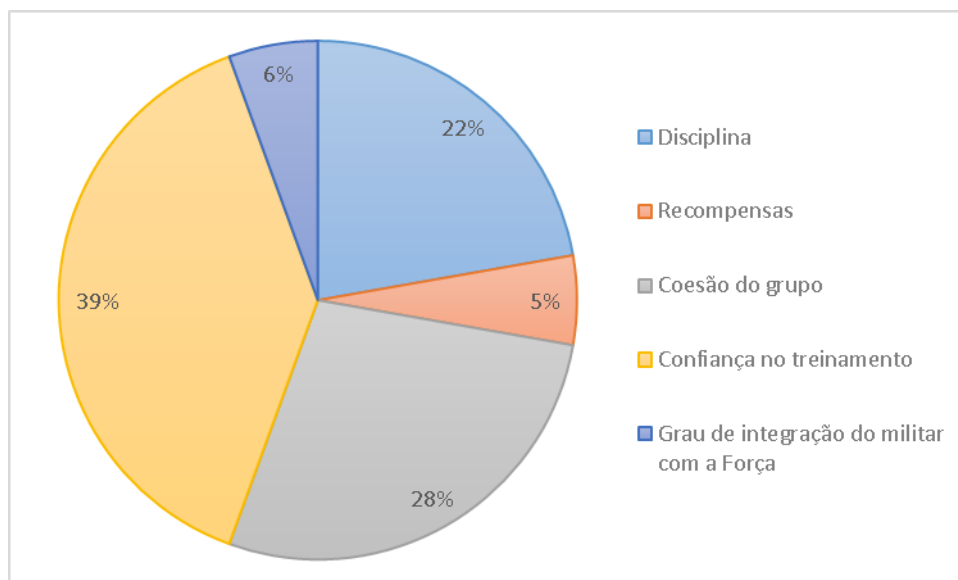


Figura 6 – Fatores de Motivacionais.

Nota-se, na Figura 6, que os fatores relacionados as relações interpessoais ainda são os que possuem maior significância para que o soldado arrisque sua vida em prol do cumprimento da missão. Quando se compara esses dados com os que foram pesquisados pelo escritor Marshall (2003) durante a atuação dos americanos na 2ª GM, ficou evidente que, mesmo em contextos diferentes, a confiança no treinamento e a coesão, com o passar do tempo e, conseqüentemente com a evolução das doutrinas de combate, ainda são as principais responsáveis para que o militar vença seus temores, enfrente as situações risco e prossiga na missão. Diante disso, pode-se inferir que a coesão é ratificada por Buss e Portnoy (1978), o qual afirmou anteriormente que o militar sustenta mais a dor física quando em grupo.

Portanto, essa análise corrobora com os estudos da *U.S. Department of the Army* (2006), o qual afirmou no subcapítulo 2.1.4.3 que tropas bem treinadas e coesas têm menos chances de baixas por estresse.

A quinta pergunta, buscou descobrir como se procedeu a composição da fração de cada oficial entrevistado, a qual embarcaria para o Haiti. A partir disso, a resposta mais assinalada foi que as frações eram compostas por militares de suas próprias Unidades, porém de outros pelotões. Em virtude disso, a sexta pergunta procurou desvendar como a coesão se instala dentro da fração, de modo que o comandante desenvolva o espírito de corpo no grupo. Assim, as opções a serem assinaladas foram, o treinamento integrado a fração; a prática

desportiva e eventos sociais; e, por último, o desenvolvimento de uma identidade e valor no grupo.

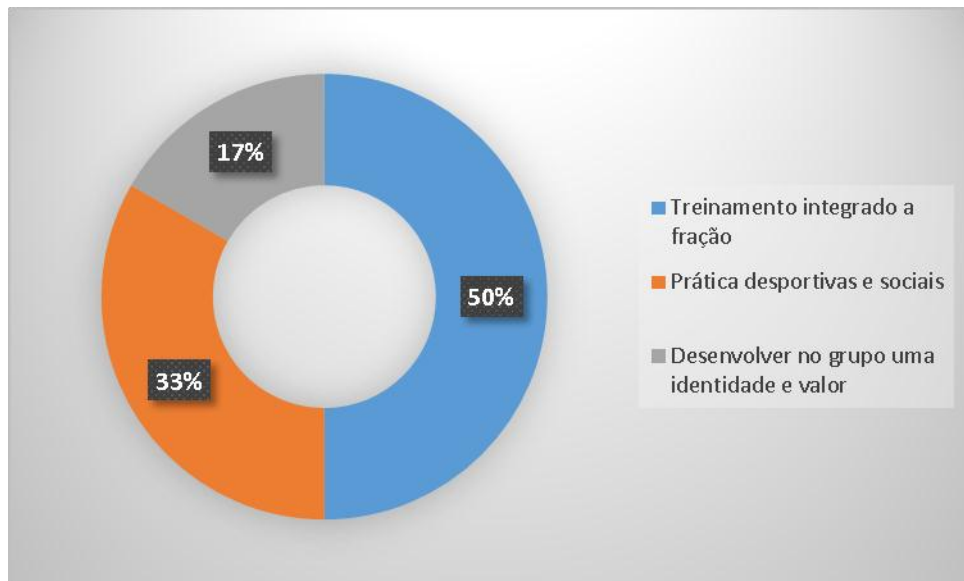


Figura 7 – Desenvolvimento do espírito de corpo da fração.

Por sua vez, a resposta mais assinalada para estabelecer e fortalecer a união dos militares, foi o ‘treinamento integrado a fração’, angariando 50% dos votos; ficando apenas 33% dos militares que assinalaram ser ‘o desenvolvimento de uma identidade e valor no grupo’; e 17% como a ‘prática desportiva e sociais’ como o esteio da coesão. Dessa forma, concorrendo com a ideia de Winter (1979), que o treinamento é a cerne para o estabelecimento do espírito de corpo do grupo. Portanto, o nível de coesão, segundo o que foi dito por Marshall (2003), é fruto dos laços de camaradagem forjados pelo espírito de copo que, por sua vez, exigem bastante trabalho coletivo de seus integrantes, ou seja, o treinamento; e somente dessa forma que as adversidades e o estresse de combate poderão ser superados.

A sétima pergunta do questionário procurou revelar as características mais importantes para um comandante influenciar o subordinado a cumprir esse tipo de missão. Assim, dentre as cinco alternativas: caráter do comandante, ser exemplo, conhecimento técnico-profissional, preocupação com o bem-estar do subordinado, e coragem; apenas três delas deveriam ser assinaladas pelos entrevistados.

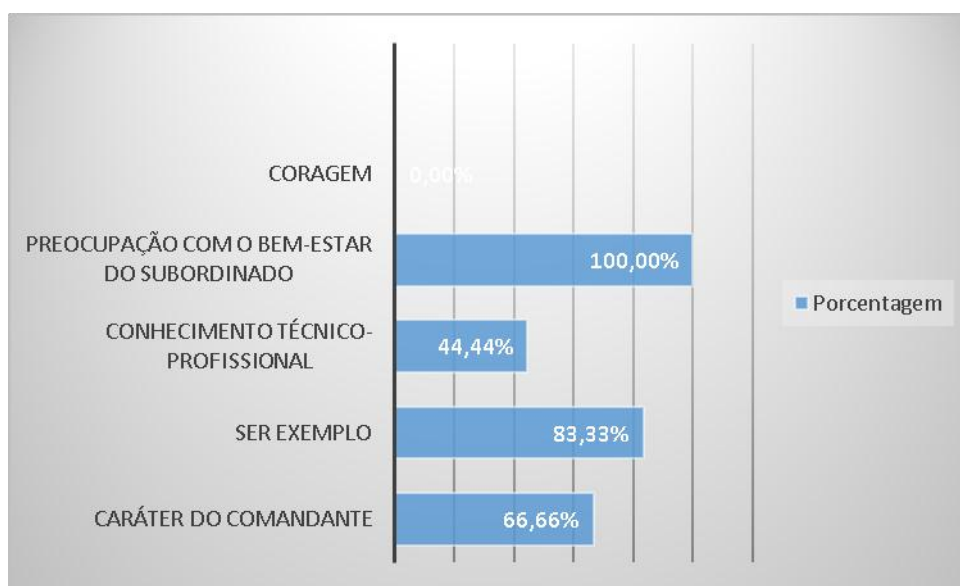


Figura 8 – Características do comandante.

Diante disso, o questionário revelou que principal ferramenta para o desenvolvimento da liderança no ceio da fração é a preocupação com o bem-estar do subordinado, tanto para motiva-lo quanto para persuadi-lo a enfrentar situações de forte risco. A partir disso, 100% dos entrevistados acharam que a preocupação com o bem-estar é o fator mais relevante para o exercício da liderança; seguido de 83,33% que assinalaram o exemplo; 66,66% o conhecimento técnico-profissional; 44,44% o caráter; e, por fim, 0,00% a coragem, como fatores essenciais ao cumprimento da missão. Assim, partindo-se da conjectura de que liderança é imprescindível para estimular a motivação do subordinado, Kellet (1987) contrapõe os resultados à cima em sua pesquisa ilustrada no subcapítulo 2.1.2, de modo que evidenciou ser o “exemplo” a característica mais importante. No entanto, visto que a conjuntura do combate convencional, no que tange ao número de baixas nesse cenário, serem significativamente maiores que nos atuais, uma vez que notícias do site da *BBC*⁸ confirmaram a morte de apenas 11 militares do EB no Haiti, devido ao terremoto ocorrido em 2010; ficou evidente, então, que o soldado atual se preocupa mais com seu bem-estar do que com a atitude exemplar do líder.

Aliando-se, a constante preocupação que um líder deve ter com o estado físico e psicológico de sua tropa, se resume, basicamente, em administrar os problemas dos subordinados, preocupando-se com seu bem-estar. Por sua vez, a oitava pergunta buscou

⁸ Disponível em: <www.bbc.com/portuguese/noticias/2010/01/100113_haiti_brasil_rc.shtml> Acesso em: 10 junho. 2016.

evidenciar qual o maior desafio existido pelos entrevistados durante a MINUSTAH. As alternativas apresentaram-se do seguinte modo: administrar os problemas dos subordinados; não estar em condições de participar da missão; enfrentar situações de demasiado estresse; manter-se motivado para liderar a fração; e outros.

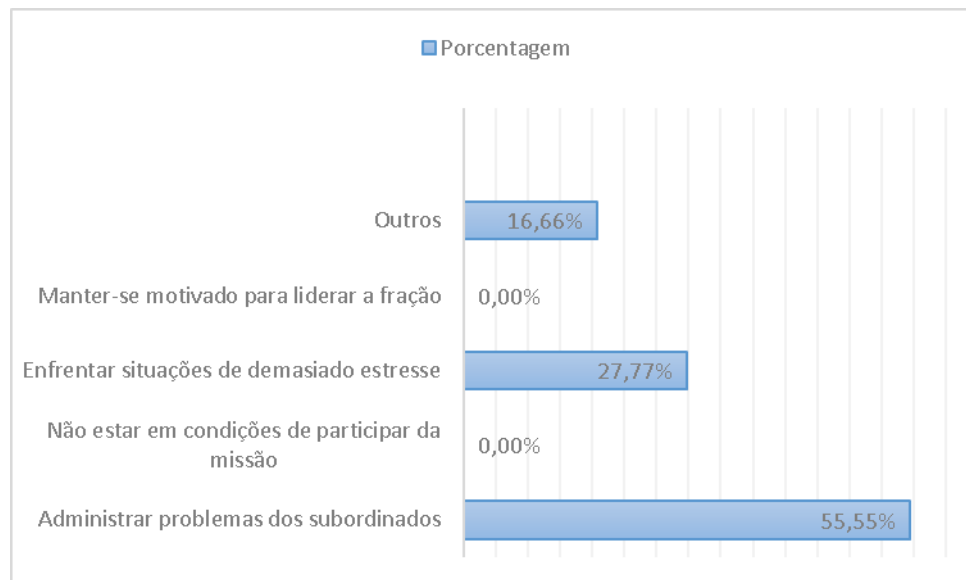


Figura 9 – Maior desafio na Operação de Paz.

Diante do exposto acima, 55,55% dos pesquisados consideraram que administrar os problemas dos subordinados foi o maior desafio enfrentado na Operação de Paz no Haiti, consoante com 27,77% que marcaram ser situações de demasiado estresse, 16,66% julgaram ser outros aspectos e 0,00% o restante. Isso posto, para se propiciar o bem-estar ao subordinado, o líder deve procurar agir nos aspectos reversos desse fator, os quais podem ser esclarecidos buscando as fontes de estresse que afetam seus liderados.

Corroborando com Hecksher (2001), a competência de um líder é fundamental para o exercício da liderança, o soldado, ao se deparar com uma situação de grande estresse, procurará um comandante que se preocupe com sua segurança e seu bem-estar naquele momento. Assim, pode-se dizer que a teoria de Maslow está inserida nesse aspecto, uma vez que o subordinado não luta pela liderança exercida, necessidade social, mas principalmente pelo fato de aquele líder ser capaz de salvar sua fração de momentos que a coloquem em risco. Dessa forma, “a liderança não se encontra fim em si mesma. Ela é um meio e um catalisador, para obter-se o espírito de corpo, a disciplina e a coesão do grupo, permitindo que seus integrantes tenham eficiência no cumprimento de suas tarefas, missões ou projetos”. (HECKSHER, 2001, p. 27).

Diante disso, a nona pergunta referiu-se aos principais fatores de desmotivação que incutiram sobre os militares na Operação de Paz. Assim, as alternativas subsequentes foram a fadiga, provocada pela rotina intensa e prolongada de operações; saudade de casa; risco à integridade física; preocupação com a segurança do subordinado; e conter-se perante as humilhações provocadas pela população local.

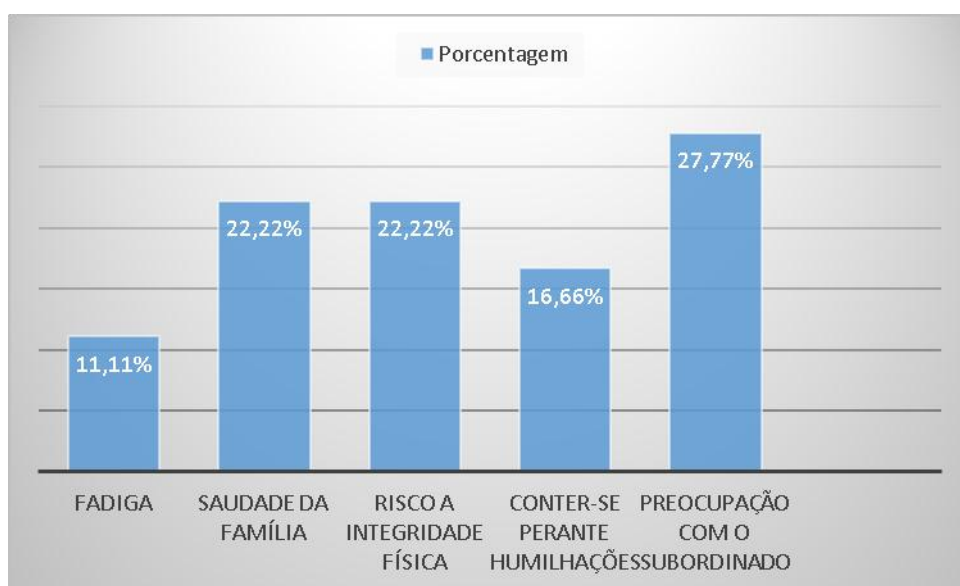


Figura 10 – Principais desmotivadores.

Visto que a preocupação com o subordinado e o risco a integridade física foram tratados anteriormente, cabe ressaltar que os transtornos familiares interferem significativamente no foco da missão, segundo um caso histórico da Guerra Civil Americana, em que Kellet (1987) evidenciou que o sofrimento pessoal era saber que a família em casa enfrentava atinadas privações. Logo, o engajamento da missão está condicionado ao bem-estar da família e ao suporte que ela fornece. Isso posto, a saudade de casa foi assinalada por 22,22% dos entrevistados como principal fator de desmotivação nesse tipo de missão. Talvez isso possa ser explicado pela simples característica do povo latino-americano ser muito apegado aos seus familiares.

Ademais, seria importante realizar uma seleção criteriosa dos integrantes que comporão o contingente da MINUSTAH, principalmente a dos comandantes de pequenas frações, para que os militares selecionados possuam atributos como uma base familiar sólida, a fim de não comprometer a sequência das operações.

4 CONCLUSÃO

Por mais que a tecnologia crie inúmeras máquinas e equipamentos de guerra sofisticados, sempre existirá um homem munido de emoções e sentimentos por trás desses utensílios. Por isso, é essencial o estudo do comportamento desses indivíduos, principalmente, quando estão no combate, uma vez que seu estado psicológico influencia sobremaneira na sua eficiência no campo de batalha. A partir disso, de acordo com o General Moziul Moreira Lima, tradutor da obra “Homens ou Fogo? ”, “que a guerra não é vencida apenas pelas armas e sim, principalmente, pela vontade de lutar”. Condizente a isto, é importante que os comandantes em todos os níveis conheçam o assunto e possam pôr em prática.

O objetivo principal dessa pesquisa foi identificar os fatores de motivação que mais influenciam o soldado no cumprimento de operações de iminente risco. A partir disso, procurou-se entender como essas variáveis se desenvolvem numa fração e como a liderança contribui para reduzir a interferência dos agentes estressores no comportamento do militar.

Em presença da revisão literária, foi observado que nos combates convencionais, os elementos atrelados ao relacionamento interpessoal mostraram-se de maior influência para o soldado cumprir as missões. Desse modo, a hipótese foi que as relações interpessoais contribuem fortemente para a conservação do arrojo de lutar.

Diante disso, para testar essa hipótese, realizou-se um questionário com 18 militares que comandaram pequenas frações no Haiti. A partir da coleta dos dados, construiu-se gráficos para melhor apresentar os resultados e ilustrar as informações obtidas na percepção desses comandantes, dentro do cenário das Operações de Paz. Após isso, realizou-se uma análise dos dados relacionando o conhecimento adquirido com as conclusões de estudos anteriores.

Assim, os resultados encontrados indicam que a coesão e a confiança no treinamento ainda continuam sendo aspectos fundamentais de motivação para que o soldado execute bem suas missões em combate. Pode-se concluir que ambos têm relação direta com a liderança exercida pelo comandante, em que, segundo Kellet (1987), o entusiasmo entre as tropas de Napoleão Bonaparte, por exemplo, era despertado pela sua utilização de inúmeros artifícios para aumentar a motivação e elevar o moral dos combatentes.

Para o aumento dessa união do grupo, concluiu-se que o treinamento integrado a fração é o fator mais relevante para o desenvolvimento do espírito de corpo da fração. Dessa forma, um bom treinamento, em que são expostas as dificuldades e privações que esses

militares possivelmente passarão nas operações; além de ser essencial, também, para que não haja a situação da novidade; contribui para a criação de laços e, conseqüentemente, para a coesão.

Embora o exemplo seja uma ferramenta bastante eficiente para o comandante influenciar o subordinado a manter-se na luta, a preocupação com o bem-estar mostrou-se de fundamental importância nesse contexto. Diante disso, lembrar regularmente ao subordinado o motivo pelo qual ele se encontra cumprindo a missão é relevante para que, o mesmo, renove sua motivação e que, dessa maneira, isso justifique o período prolongado das operações e os meses que esses militares ficarão longe do seu país e de sua família.

A partir disso, o diálogo é uma ferramenta fundamental para o comandante e deve ser buscado a todo momento, dentro das frações, de forma a identificar aqueles militares que possam estar enfrentando problemas pessoais que venham a comprometer suas condutas, negligenciando a segurança da fração. Assim, percebe-se que a preocupação com o bem-estar é, sem dúvida, crucial para a eficiência do indivíduo no combate.

Por se constituir uma Operação de Paz, a MINUSTAH possui características que diferem de um combate convencional e, por isso as reações psicológicas demonstradas por esses militares são diferentes. Diante disso, procurou-se revelar quais agentes estressores mais interferem na motivação do combatente, logo, o medo de perder a vida, a saudade da família e a preocupação com a segurança do subordinado atuam incisivamente na parte cognitiva e afetiva do indivíduo.

Assim, o estresse de combate está intimamente ligado à liderança, uma vez que o comandante é o responsável pela garantia de que seus homens não sucumbam aos agentes de estresse do combate. Dessa forma, cresce de importância que os chefes estejam preparados para enfrentar as agruras do ambiente operacional, superando-as e, assim, proporcionar os alicerces para que seus subordinados vençam os efeitos do estresse. A partir disso, todo comandante deve conhecer sua tropa, pois só assim detectará aqueles que apresentarem sinais de estresse, reduzindo de forma significativa essa variável no combate, desde que supra as necessidades de seus liderados. Sendo assim, conclui-se que, um líder deve ter sob controle a hierarquia das necessidades de Maslow para evitar a insatisfação e estimular os fatores motivacionais por meio da minimização dos agentes estressores.

Portanto, o escopo desse estudo foi a motivação para cumprir operações de grande risco com o militar durante o combate. No entanto, embora esse tipo de operação seja de caráter voluntário, esses militares, normalmente, combatem em um país que não conhecem e

por pessoas que não estabelecem nenhum laço afetivo. A partir disso, seria interessante estudar as razões que levam o indivíduo a se voluntariar para uma missão, a qual ponha em risco sua vida, por algo ou por alguém que não nutre qualquer vínculo.

REFERÊNCIAS

GOULART, Fernando. **Artigo Científico: Motivação para o combate.** PADECEME. Rio de Janeiro, 2006.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta.** Tradução de Delcy G. Doubrawa. 2. ed. Rio de Janeiro: BiBliEx, 1987. 384 p.

MARSHALL, Samuel Lyman Atwood. **Homens ou fogo?** Tradução de Gen. Moziul Moreira Lima. 2. ed. Rio de Janeiro. BiBliEx, 2003. 215 p.

MOREIRA, Luciano Rodrigues. **Combate de Paz.** São Paulo: Baraúna, 2010. 206 p.

WASHINGTON, D.C.: **Headquarters. Department of the Army. FIELD MANUAL FM22-100. ARMY LEADERSHIP.** Department of the Army, 1973.

_____, D.C.: **Headquarters. Department of the Army. FIELD MANUAL FM6-22. ARMY LEADERSHIP: Competent, Confident, and Agile.** Department of the Army, 2006.

_____.: **Headquarters. Department of the Army. FIELD MANUAL FM8-51. COMBAT STRESS CONTROL IN A THEATER OF OPERATIONS.** Department of the Army, 1998.

BOWDEN, Mark. **Falcão Negro em Perigo: a história de uma Guerra moderna.** Tradução de Cássia Maria Nasser. São Paulo: Landscape, 2001. 462 p.

HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes.** Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 2001. 121 p.

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança.** Resende: Acadêmica, 2015.

KENNEY, Carrie H.; ZILLMER, Eric A. **Psicologia Militar: aplicações clínicas e operacionais.** Tradução de Geraldo Alves Portilho Junior. Rio de Janeiro: BiBliEx, 2009.

SOUZA, Wanderson Fernandes. **Sintomas de estresse pós-traumático em militares: brasileiros em missão de paz no Haiti.** Rio de Janeiro: ENSP/Fiocruz, 2007.

FIGUEIRA, Ivan; MENDLOWICZ, Mauro. **Diagnóstico do transtorno de estresse pós-traumático**. Revista Brasileira de Psiquiatria, 25, (Supl. I):12-6. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **FUNDAMENTOS DA METODOLOGIA CIENTÍFICA**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAKAKI, Thiago Yoshiharo. **Fatores motivacionais no combate**: um estudo sobre os militares brasileiros na MINUSTAH. Resende: AMAN, 2014. Monografia.

MARQUES, Jorge Eduardo Lima Dore. **Motivação no trabalho**: a percepção dos colaboradores internos do laboratório Marluce Vasconcelos. 2008.1. 60 f. Monografia (Graduação em Administração) Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. Vila Velha: ESAB, 2009. Monografia

FERES, Paulo. **Liderança e Motivação nas Organizações**. Monografia de Conclusão de Curso de Graduação em Administração. FACECAP: Capivari, 2010.

SILVA, Caroline Machado Castilhos; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, 2011, v. 13, n. 13, p. 195-206.

BRASIL, Ministério da Defesa. **EB20-MF-10.103: Operações**. 4. ed. Rio de Janeiro: EME, 2014.

6. Qual atividade o senhor julga de mais relevância para o desenvolvimento do espírito de corpo de uma fração?

- Treinamento integrado a fração**
- Prática desportivas e eventos sociais**
- Desenvolver no grupo uma identidade e valor**

7. Assinale TRÊS das alternativas que o senhor julga mais importantes para um comandante, a fim de influenciar o soldado a cumprir missão.

- Caráter do comandante**
- Ser exemplo**
- Conhecimento técnico-profissional**
- Preocupação com o bem-estar do subordinado**
- Coragem**

8. Qual foi seu maior desafio na Operação de Paz?

- Administrar os problemas dos subordinados**
- Não estar em condições de participar da missão**
- Enfrentar situações de demasiado estresse**
- Manter-me motivado para liderar minha fração**
- Outros:** _____

9. Enumere, em ordem de prioridade crescente, os principais fatores de desmotivação nas Operações de Paz.

- Fadiga**
- Saudade da família**
- Risco a integridade física**
- Conter-se perante as humilhações provocadas pela população local**
- Preocupação com a segurança do subordinado**

10. Em final de missão, quais ensinamentos o senhor julgou importantes para a condução de seus subordinados ao combate no que se refere à motivação de seus homens?

FIM DO QUESTIONÁRIO

