

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

Pedro Rezende Martins

**COMO A LIDERANÇA MILITAR DIRETA PODE IMPULSIONAR AS TROPAS NOS
COMBATES MAIS MODERNOS**

**Resende
2023**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA
PROFISSIONAL**

TÍTULO DO TRABALHO: COMO A LIDERANÇA MILITAR DIRETA PODE
IMPULSIONAR AS TROPAS NOS COMBATES MAIS MODERNOS

AUTOR: PEDRO REZENDE MARTINS

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

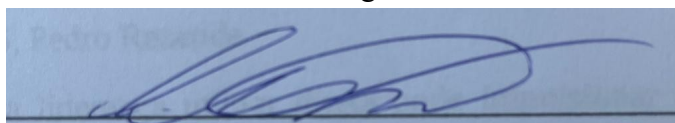
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

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

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

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

Resende, 21 de agosto de 2023.



Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

M386 MARTINS, Pedro Rezende

Como a liderança militar direta pode impulsionar as tropas nos combates mais moderno / Pedro Rezende Martins – Resende; 2023. 47 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Guilherme Torres Ritton

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Comportamento. 4. Soldado. I.
Título.

CDD: 355

Pedro Rezende Martins

**COMO A LIDERANÇA MILITAR DIRETA PODE IMPULSIONAR AS TROPAS NOS
COMBATES MAIS MODERNOS**

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: Guilherme Torres Ritton

Resende
2023

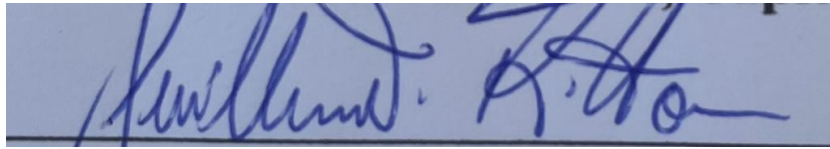
Pedro Rezende Martins

**COMO A LIDERANÇA MILITAR DIRETA PODE IMPULSIONAR AS TROPAS NOS
COMBATES MAIS MODERNOS**

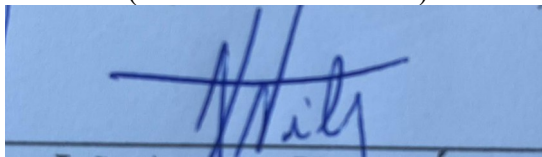
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 21 de agosto de 2023.

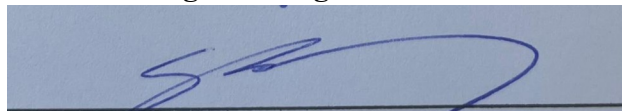
Banca examinadora:



Guilherme Torres Ritton - Cap
(Presidente/Orientador)



João Augusto Vargas Ávila – Cel R1



Giuliano de Camargo Macedo - Cap

Resende
2023

Dedico este trabalho a minha amada família, cujo apoio, fé e compreensão foram fundamentais para minha jornada até aqui. Agradeço a Deus por guiar meus passos e me dar força nos momentos mais desafiadores. Também dedico este trabalho ao Exército Brasileiro, que me proporcionou a oportunidade de crescer como pessoa e como líder.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me apoiaram na realização deste trabalho de conclusão de curso. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e acreditando neste sonho e no Exército Brasileiro, mesmo nos momentos mais difíceis. Agradeço também a Deus, por me abençoar, conceder saúde, coragem e paciência para enfrentar os desafios da vida e tornar-me um oficial de Cavalaria do Exército Brasileiro.

Além disso, quero agradecer ao Exército Brasileiro pela oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal que me foi proporcionada, que sem dúvida contribuiu significativamente para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço aos meus superiores e camaradas, que me ensinaram muito sobre liderança, trabalho em equipe e disciplina, e que me deram exemplos de dedicação e comprometimento.

Por fim, agradeço a todos os demais familiares, amigos e instrutores que me ajudaram de alguma forma nesta jornada para me tornar o homem que sou.

RESUMO

COMO A LIDERANÇA MILITAR DIRETA PODE IMPULSIONAR AS TROPAS NOS COMBATES MAIS MODERNOS

AUTOR: Pedro Rezende Martins
ORIENTADOR: Guilherme Torres Ritton

Este trabalho tem como objetivo analisar como a liderança militar direta é capaz de motivar os homens em combate e como os fatores comportamentais influenciam o desempenho dos soldados no combate. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas em fontes relevantes sobre liderança, motivação e guerra. O estudo da liderança no meio militar se faz relevante pelo fato de que a guerra traz diversos estressores para um indivíduo que vão influenciar seu comportamento e as respostas às ordens recebidas dos superiores. Portanto, um comandante de fração deve ter capacidade de compreender as reações de seus soldados e de como motivá-los para cumprir as missões mais difíceis mesmo frente às adversidades. Foi feita uma pesquisa bibliográfica, analisando fatos históricos que demonstraram efetiva liderança militar e quais os fatores comportamentais e estressores da guerra que afetam a motivação dos soldados. Ainda, foi adotada uma abordagem qualitativa para compreender a liderança e as percepções dos indivíduos e a coleta de dados foi feita através da análise de materiais como livros, artigos científicos e manuais militares. A pesquisa foi dividida em quatro etapas. Conceituou-se a liderança militar direta, foram estudados os fatores comportamentais, apresentados casos de uma liderança eficiente ao longo da história e técnicas para persuadir e motivar os soldados. A análise dos dados coletados revelou que a liderança militar exerce uma influência significativa no desempenho dos soldados em combate. Fatores comportamentais, como motivação, coragem e o medo, são essenciais para enfrentar situações de conflito e adversidade. Um soldado não luta apenas porque recebe ordens para isso. Ele possui um propósito muito maior do que um outro militar mais antigo ordenando a ele que enfrente a morte para cumprir uma missão. A agressividade, por exemplo, deve ser ensinada porém controlada. O medo pode ser utilizado para impulsionar o soldado. Um bom líder deve entender esses fatores para saber como lidar com cada soldado em cada situação específica para que alcance o sucesso. Observa-se que o papel do líder militar é crucial para o sucesso das operações em campo de batalha. Um líder efetivo deve ser capaz de inspirar e motivar seus subordinados, gerenciar situações de estresse e de incerteza e tomar decisões rápidas e eficazes. Para isso, deve dar aos subordinados o sentimento de pertencimento, espírito de corpo. Deve possuir presença ininterrupta, estar junto de seus homens, não se esconder em seu abrigo e apenas mandar que os homens lutem. Além disso, o líder deve servir como exemplo, demonstrando resiliência, robustez física, destreza com os materiais e as táticas, preparo intelectual. Mostrar aos seus homens que o comandante é capaz e que a sua tropa também será. Conclui-se, portanto, que a liderança militar é um fator-chave no desempenho dos soldados em combate. O líder deve possuir atitudes, habilidades comportamentais e aplicar técnicas para lidar com os desafios e incertezas da guerra, bem como para inspirar e motivar seus subordinados a cumprir missão.

Palavras chaves: Liderança. Motivação. Combate. Comportamento. Soldado.

ABSTRACT

HOW DIRECT MILITARY LEADERSHIP CAN ENCOURAGE TROOPS IN THE MOST MODERN WARFARE

AUTHOR: Pedro Rezende Martins

ADVISOR: Guilherme Torres Ritton

This work aims to analyze how direct military leadership is able to motivate men in combat and how behavioral factors influence soldiers' performance in combat. For this, bibliographic research was conducted on relevant sources on leadership, motivation, and war. The study of leadership in the military environment is relevant because war brings various stressors to an individual that will influence their behavior and responses to orders received from superiors. Therefore, a fraction commander must be able to understand his soldiers' reactions and how to motivate them to carry out the most difficult missions even in the face of adversity. Bibliographic research was conducted, analyzing historical facts that demonstrated effective military leadership and which behavioral factors and war stressors affect soldiers' motivation. Additionally, a qualitative approach was adopted to understand leadership and individuals' perceptions, and data collection was carried out through the analysis of materials such as books, scientific articles, and military manuals. The research was divided into four stages. Direct military leadership was conceptualized, behavioral factors were studied, cases of effective leadership throughout history were presented, and techniques for persuading and motivating soldiers were introduced. The analysis of the collected data revealed that military leadership exerts a significant influence on soldiers' performance in combat. Behavioral factors such as motivation, courage, and fear are essential to face situations of conflict and adversity. A soldier does not fight just because he is ordered to do so. He has a much greater purpose than an older soldier ordering him to face death to carry out a mission. Aggressiveness, for example, should be taught but controlled. Fear can be used to drive the soldier forward. A good leader must understand these factors to know how to deal with each soldier in each specific situation to achieve success. It is observed that the role of military leadership is crucial for the success of operations in the battlefield. An effective leader must be able to inspire and motivate his subordinates, manage situations of stress and uncertainty, and make quick and effective decisions. For this, he must give his subordinates a sense of belonging, esprit de corps. He must have uninterrupted presence, be with his men, not hide in his shelter and just order the men to fight. In addition, the leader must serve as an example, demonstrating resilience, physical robustness, skill with materials and tactics, intellectual preparation. Show his men that the commander is capable and that his troop will also be. It is concluded, therefore, that military leadership is a key factor in soldiers' performance in combat. The leader must possess attitudes, behavioral skills, and apply techniques to deal with the challenges and uncertainties of war, as well as to inspire and motivate his subordinates to carry out the mission.

Keywords: Leadership. Motivation. Combat. Behaviour. Soldier.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo geral	14
1.1.2	Objetivos específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	LIDERANÇA MILITAR DIRETA	16
2.2	O COMPORTAMENTO EM COMBATE.....	17
2.2.1	Agressividade	19
2.2.2	Medo	21
2.2.3	Coragem	23
2.3	ESTRESSORES DO CAMPO DE BATALHA.....	25
2.4	LÍDERES DA HISTÓRIA.....	31
2.5	POSTURA DE LIDERANÇA.....	34
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Há dois milênios, Xenofonte, militar discípulo de Sócrates, afirmou que o que trazia a vitória na guerra não seria o número de homens nem as forças militares: “Qualquer exército que se lance ao combate com o moral elevado levará de vencida seus adversários” (RICHARDSON, 1978, p.3). Maurício de Saxe, grande chefe militar na Europa durante o século XVII, disse que a guerra é mais do que apenas uma luta por poder ou território, ela envolve sentimentos de amor, ódio, coragem e outros aspectos emocionais que afetam diretamente os envolvidos no conflito. Napoleão Bonaparte era conhecido por frequentemente utilizar métodos para aumentar a motivação e elevar o moral de suas tropas: “O moral responde a três quartos da luta; o potencial relativo é responsável apenas pelo quarto restante” (HEINL, 2008, p. 196).

No Brasil podemos ressaltar Osório. Mostrava-se sempre presente e preocupado com seus soldados. O Marquês do Herval costumava reconhecer publicamente os soldados que se destacavam no campo de batalha, o que aumentava a autoestima da tropa como um todo. Além disso, fazia questão de cuidar pessoalmente dos soldados feridos, o que aumentava a confiança dos soldados em sua liderança. Osório era um líder que ia à frente de suas tropas, mostrando coragem e determinação em campo de batalha, o que inspirava seus soldados a seguir seu exemplo. Essas são apenas algumas das estratégias que ele utilizava para motivar suas tropas antes de ir ao combate. Sua habilidade em liderar e motivar soldados o tornou um dos maiores estrategistas militares da história do Brasil. Os aspectos psicológicos da guerra sempre despertaram interesse dos líderes militares, contudo, estes nunca foram adequadamente valorizados.

A arte de liderar é a arte de lidar com a natureza humana, influenciar emoções, modificar atitudes e suscitar comportamentos. Em combate, o talento da liderança assume um papel fundamental, pois é o líder que provê senso de propósito, direção e motivação para que as ações sejam iniciadas e, principalmente, mantidas. O papel do comandante operacional não se limita a um punhado de decisões prévias em relação à batalha, como as posições que a tropa deve ocupar, por onde deve progredir e quando deve abrir fogo. Como enfatizava o General Moshe Dayan, é preciso “lutar a batalha” para que ela seja vencida, ou seja, o resultado final é devido menos aos planos previamente elaborados que à forma como se luta. Sob fogo, quando todos os instintos puxam para trás, são atitudes e emoções que desequilibram para que o soldado avance, e o comandante é o indutor dessas atitudes e emoções (GOULART, 2012, p. 179)

Figura 1 – Marechal Osório frente a seus homens na Batalha do Avaí



Fonte: EBAcervo

A partir do início do século XX, com o início da Primeira Guerra Mundial, os comandantes passaram a perceber de maneira mais concreta como motivação impactava os soldados e, conseqüentemente, os resultados obtidos nas batalhas. Padrões disciplinares foram modificados, buscaram aumentar o apoio da população, tomaram medidas para aumentar o bem-estar da tropa, visando o aumento da disposição para o combate. Apesar desses esforços, o retorno à paz naquele período mostrou que diversos militares foram deixados com traumas psicológicos por conta da guerra. Com isso, a partir de 1939, as instituições militares já estavam muito mais conscientes dos fatores psicológicos trazidos pela guerra. Somente a partir daí iniciaram-se verdadeiros estudos sobre a motivação e o moral do soldado. Antes disso, ninguém tinha dado tanta atenção ao assunto. Somente com o fim da Segunda Guerra que os grandes exércitos começaram a valorizar o estado mental de seu soldado. Inclusive, nos Estados Unidos da América e na Inglaterra, por exemplo, foram criados departamentos e associações com o intuito de tratar do moral e apresentar programas recreativos à população. Muitos conceitos sobre motivação foram inseridos na doutrina militar e foi dada maior atenção a departamentos sobre ciências do comportamento e inseridas doutrinas de liderança (KELLETT, 1982, p. 11).

Os militares são pioneiros no estudo da liderança e do moral. Os termos mais explorados do assunto são a coragem, o medo, a coesão e a desintegração, juntamente do moral (KELLETT, 1982, p. 13). Esses são fatores que o jovem líder militar deve perceber em seus soldados. Levando em consideração a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, na qual ele mostra fatores que afetam a motivação humana. Um comandante não necessita de graduação em psicologia para ser um líder, mas deve entender, prever e controlar o

comportamento de seus subordinados para que transmita confiança a eles. Sendo assim, neste artigo, serão explorados os fatores externos que afetam os militares que se dividem em três categorias: primeiramente, determinantes ambientais; segundo, anseios, emoções, desejos, sentimentos; e terceiro, o incentivo ou o objetivo que atrai ou repele o agente. Ou seja, serão analisados os fatores que o comandante poderá influenciar (KELLETT, 1982, p. 14).

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Keeps

O objetivo geral do presente estudo é elucidar como realizar uma liderança militar direta de maneira eficiente a fim de motivar as tropas em combate, quais as principais iniciativas que podem ser adotadas para os comandantes conquistarem a confiança dos subordinados e levá-los ao sucesso das missões. Para isso, como objetivo específico, serão identificados os principais fatores que afetam o moral do soldado na guerra para que o líder saiba como lidar com cada situação e comprovar que ao longo da história um comando eficiente leva a tropa à vitória. Portanto, serão identificados e analisados os fatores e os estressores que influenciam o comportamento dos soldados durante a luta e o por que agem de maneira corajosa frente ao perigo, mesmo, muitas vezes, não tendo uma razão racional para isso.

Com a atual complexidade da guerra e os avanços tecnológicos dos meios empregados, o soldado pode cada vez mais questionar as razões de ele estar em combate. A

força precisa ter total confiança de que o subordinado será capaz de executar as tarefas delegadas. Esse é o problema que o estudo busca resolver, através de análise dos fatores de um combate e da importância da liderança. Por conta disso, uma liderança direta eficiente nas frentes de combate é fundamental para que os militares se mantenham motivados em suas tarefas.

A motivação pode ser definida como aquilo que influencia imediatamente a direção, o ânimo e a persistência da ação. (ATKINSON, 1978, p. 8). Aqui abordaremos o porquê que leva os soldados a lutarem. Sendo assim, há uma estimativa de que existem custos e benefícios materiais e espirituais no consciente do soldado para cumprir missões de combate. Motivação é o conjunto de fatores internos e externos que afetam a decisão de um soldado em escolher uma determinada linha de ação para cumprir a sua missão de combate. Esses fatores incluem os custos e benefícios materiais e espirituais associados a cada opção, bem como a sua disposição e perseverança em seguir a linha de ação escolhida. Em resumo, a motivação é o impulso que leva o soldado a agir e persistir na execução da sua tarefa militar. (KELLET, 1982, p. 14). Este estudo tem como objetivo investigar como o comportamento de um soldado é influenciado pela ordem de lutar ou pela necessidade de fazê-lo, bem como pelos desafios físicos e psicológicos que enfrenta. Isso inclui a análise do conflito psicológico que surge ao equilibrar o desejo de lutar e a necessidade de sobreviver em situações de combate.

É fundamental que as organizações militares estudem o moral e a motivação dos soldados, pois esses fatores têm um impacto significativo no desempenho e na eficácia das forças armadas. Quando os soldados estão motivados e engajados em sua missão, eles são mais propensos a tomar iniciativa, trabalhar em equipe e lidar efetivamente com as pressões e desafios do ambiente de combate. Além disso, um alto nível de moral entre as tropas pode aumentar a coesão e a lealdade à unidade, o que é essencial para manter a disciplina e a estabilidade em situações de crise.

Por outro lado, um baixo nível de moral e motivação pode levar a uma série de problemas, incluindo baixa produtividade, falta de comprometimento com a missão, indisciplina, falta de iniciativa e até mesmo deserção. Além disso, soldados desmotivados são mais propensos a sofrer de estresse, depressão e outros problemas de saúde mental, o que pode afetar negativamente a sua capacidade de desempenhar suas funções.

Portanto, entender e gerenciar o moral e a motivação dos soldados é essencial para garantir que as forças armadas sejam capazes de cumprir sua missão com eficácia e eficiência, além de proteger a saúde e o bem-estar dos membros da unidade.

O motivo de realizar a pesquisa desse tema visa alertar militares quanto à importância do estudo da motivação do subordinado. Além disso, tem como objetivo incentivar as escolas de formação das Forças Armadas a darem uma relevância maior a esse assunto, já que atualmente a formação militar não aborda o assunto liderança com frequência, enquanto outros exércitos de países mais desenvolvidos possuem departamentos inteiros dedicados apenas a formar melhores os seus líderes.

O presente trabalho será dividido em seis capítulos. Inicialmente, será realizada uma introdução sobre o que é a liderança militar direta. Em seguida, serão abordados alguns dos principais fatores comportamentais dos soldados durante o combate e o que os leva a reagirem dessa forma. O terceiro capítulo mostrará quais as principais dificuldades e estressores da guerra que podem desmotivar as tropas. Após isso, quais são os fatores individuais que levam um soldado a lutar. Seja saudade da família, patriotismo ou até mesmo a vontade de sobreviver. Após ser feita essa análise dos problemas dos soldados, os dois últimos capítulos abordarão como a liderança já foi empregada de maneira eficiente ao longo da história e outras técnicas que podem ser utilizadas pelos comandantes para levar seus soldados a lutar frente ao perigo.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) serão divididos da seguinte maneira:

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como uma liderança direta eficaz pode motivar as tropas durante o combate mesmo diante das adversidades encontradas nos campos de batalha, considerando o comportamento e motivações dos soldados.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar o que é a liderança militar direta.

Apresentar e elucidar os tipos de comportamentos mais evidentes nos soldados.

Citar quais os principais estressores durante um combate.

Elucidar como a liderança afetou o comportamento dos militares em alguns conflitos ao longo da história mundial.

Exemplificar como os líderes podem agir para levar suas tropas ao sucesso mesmo frente a adversidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA MILITAR DIRETA

A liderança militar direta refere-se à relação entre um líder militar e seus subordinados imediatos, onde o líder está diretamente envolvido na supervisão e orientação das atividades de sua equipe. A liderança militar direta é uma das formas mais importantes de liderança nas forças armadas, pois pode ter um grande impacto na motivação e no desempenho dos soldados (BRASIL, 2011, p. 2-6).

A liderança dos comandantes pode ter um grande impacto no comportamento e na motivação dos soldados. Os comandantes são responsáveis por fornecer direção, motivação e apoio aos seus subordinados, e sua liderança pode afetar diretamente a cultura organizacional, a coesão da equipe e a eficácia operacional. As fadigas e exaustões enfrentadas durante a guerra são desafios difíceis que vão além do aspecto físico e psicológico do soldado em combate. A história militar mostra que as exigências diárias das marchas e manobras militares têm uma dimensão fundamental que enfatiza a importância da identidade e do senso de pertencimento a algo maior e mítico que motivam os soldados a lutar (DECEX, 2022, p. 18)

O Manual de Campanha de Liderança Militar do Exército Brasileiro conceitua liderança da seguinte forma:

Segundo o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. Por vezes, o termo liderança pode ser confundido com gerência. Entretanto, estudiosos do assunto frisam que a liderança não é sinônimo de gerência, administração ou chefia. (BRASIL, 2011, p. 2-1).

De forma simples, liderança é a capacidade que alguém possui de influenciar outra pessoa a atingir algum resultado desejado.

Há quatro fatores que sempre estarão presentes quando o assunto for liderança: a situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados (BRASIL, 2011, p. 2-2). A situação é definida como o ambiente em que a tropa se encontra. O líder é aquele que influenciará os liderados através das suas ações. Os liderados são aqueles que serão afetados pelas ordens e ações do líder. A interação entre eles é o processo de transmissão de informações e de ideais para a evolução do grupo (BRASIL, 2011, p. 2-2).

O Exército Brasileiro utiliza uma filosofia baseada no “ser”, “saber” e “fazer”, com a intenção de focar nos fatores chaves da liderança (BRASIL, 2011, p. 3-3). O que os líderes fazem (fazer) surge daquilo que eles são (ser) e o que eles sabem (saber). Os comandantes são

preparados na formação para seguirem essa filosofia, assim estarão aptos a agir a qualquer momento e prover liderança para qualquer desafio que eles possam encontrar.

Um homem não foge porque está lutando pela causa errada, ele não ataca porque sua causa é justa; ele foge porque é o mais fraco, ele conquista porque é o mais forte, ou porque seu líder o faz sentir o mais forte (GOULART, 2012, p. 179).

O Exército dos Estados Unidos da América divide essa filosofia em dois modos. Atributos e competências. Como atributos se tem o “ser” e o “saber”. O “ser” relaciona-se com o caráter e com a presença do líder. O caráter envolve os valores ensinados na instituição, empatia, disciplina e humildade. Presença se dá através de uma postura militar, profissionalismo, vigor físico, confiança e resiliência. O “saber” está envolvido na capacidade intelectual, desenvolvida por agilidade mental, criatividade, tato interpessoal e capacidade de julgamento. As competências estão envolvidas no “fazer”, que se divide em três subcategorias que demanda que o líder execute. Lidere: construir confiança, comunicar-se e liderar pelo exemplo. Desenvolva: próprio preparo, ambiente positivo, desenvolver os outros, abnegação pela profissão. Alcance: resultados, melhora de performance, divisão de tarefas, de recursos e de prioridades. (ARMY, 2022, p. 1-3)

Figura 3 – Modelo do exército norte-americano de requisitos para liderança

to operate in complex geopolitical situations.

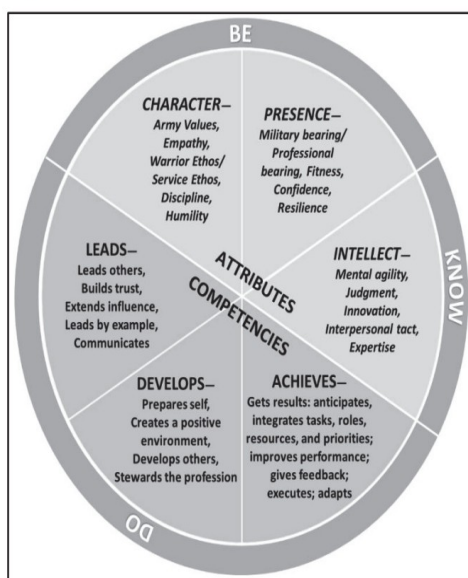


Figure 4-1 Leadership requirements model (ADP 6-22)

Fonte: FM 6-22 (US ARMY)

2.2 O COMPORTAMENTO EM COMBATE

Durante a Segunda Guerra Mundial, os psicólogos norte-americanos estudaram o comportamento humano durante o combate e descobriram que muitos soldados falhavam não porque tinham medo de morrer, mas porque tinham aversão a matar. O pesquisador e historiador norte-americano, General S. L. A. Marshall, entrevistou militares experientes em combate e propôs que a resistência ao ato de matar era tão forte que a maioria dos soldados evitava essa responsabilidade sempre que possível, mesmo que inconscientemente (GOULART, 2012, p. 57). De acordo com Marshall, em uma unidade de infantaria, apenas 25% dos homens atiravam durante um combate, enquanto os outros só o faziam sob pressão contínua de seus comandantes ou em circunstâncias especiais. Mesmo para as tropas mais bem treinadas e experientes, a proporção de soldados que hesitavam em atirar permanecia em torno de 25% (GOULART, 2012, p. 57). Enquanto alguns soldados mostravam relutância em enfrentar situações perigosas, outros pareciam estar dispostos a correr riscos e prontos para enfrentar desafios maiores durante o combate. (KELLETT, 1982, p. 321).

Apesar disso, os registros operacionais dos exércitos modernos do ocidente mostram que a maioria dos militares seguem as ordens impostas, embora nem sempre com total dedicação. Os problemas físicos são relativamente raros. Já o desengajamento psicológico, como colapso nervoso, exaustão, paralisia ou passividade, parecem ser as formas mais comuns de recusa (KELLETT, 1982, p. 321). Na Guerra Russo-Ucraniana atual, muitos dos militares que lutam são civis que foram mobilizados para o conflito. Alguns desses soldados estão experimentando situações de estresse pela primeira vez, sem preparação adequada. Imagens dos combates mostram indivíduos incapazes de reagir, mesmo sob fogo inimigo, devido aos fatores estressores presentes na guerra. Um vídeo distribuído ilustra essa situação: dois soldados ucranianos ocupam uma trincheira e durante um ataque russo, apenas um deles responde com fogo ao inimigo, enquanto o outro, um civil sem experiência em combate, apenas entrega granadas ao soldado que está realmente enfrentando o inimigo e repelindo o ataque.

Figura 4 – Soldado ucraniano em choque



Fonte: YouTube

Atualmente, a maioria dos combates ocorre em zonas urbanas ou em regiões de trincheira, o que significa que a distância entre os oponentes costuma ser inferior a 50 metros. A coragem necessária para realizar um assalto à trincheira inimiga, onde há risco de morte, é incalculável. Então, por que alguns soldados conseguem seguir as ordens de atacar e avançar sobre o inimigo, enquanto outros são incapazes de abrir fogo contra o inimigo que está atacando sua posição? Ao estudar o comportamento dos soldados em combate, é possível observar alguns fatores motivacionais e as circunstâncias que influenciam o desempenho dos mesmos.

Permanece ainda a questão sobre como cada soldado se sentiu quando chegou sua vez de avançar, de pôr em risco sua integridade física e sua própria existência, num jogo cada vez mais desfavorável, considerando-se a lei das probabilidades. Se é fato que o combate foi o lado extremo da guerra, é certo, portanto, que cada combatente se sentiu face à mais extrema das provações. (GOULART, 2012, p. 79)

2.2.1 Agressividade

A combatividade é a habilidade de direcionar suas forças para derrotar o inimigo e continuar nessa missão sem desanimar. Isso significa que o soldado se concentra em cumprir sua tarefa com firmeza, agindo com determinação para superar qualquer resistência que encontre pelo caminho. Para ser combativo, é importante ter autoconfiança, controle sobre o medo e disposição para agir com agressividade quando necessário (GOULART, 2012, p. 258). Existem diferentes pontos de vista em relação à origem da agressividade humana. Enquanto alguns estudiosos defendem que a agressão é uma característica inata dos seres humanos,

presente também nos animais (que não são influenciados por fatores culturais), outros acreditam que a agressividade seja uma reação à frustração (KELLETT, 1982, p. 322).

Por um momento você o vê como um ser humano, [mas] no momento seguinte é uma máquina de matar. E essas imagens vêm e vão [em sua mente], até que o que resta é uma máquina de matar humana. A partir daí, você se sente completamente tranquilo enquanto comprime o gatilho (PARKER, 2005, p. 180).

Na guerra, a agressividade e a capacidade de aplicar violência são características fundamentais para um soldado, pois são necessárias para que ele seja capaz de lutar e eliminar o inimigo. Sem essas habilidades, o soldado pode se tornar uma vítima fácil e colocar em risco a sua própria vida e a vida de seus companheiros de batalha. Além disso, a agressividade é importante para que o soldado mantenha o autodomínio em situações críticas, possa ajustar-se plenamente ao seu papel de combatente e cumprir sua missão com eficiência. Durante a Guerra das Malvinas, o Tenente-Coronel Nick Vaux, comandante do 42º Batalhão de Comandos dos Royal Marines, afirmou que a preparação mental da sua tropa foi um fator chave para o sucesso. O comandante destacou que essa preparação ficou evidente durante o último encontro social antes do combate, conhecido como "smoker", onde os oficiais, sargentos e soldados estavam descontraídos e confiantes. Um dos marines, que havia adaptado uma antiga canção com letras que previam a vitória esmagadora sobre os argentinos, sugeriu que todos cantassem (GOULART, 2012, p. 259).

A canção era (...) explicitamente rancorosa, mas nesse momento era preciso estimular a agressão e elevar o moral, de todas as formas. Eu pedi um 'bis' e, uma vez mais, repetimos a plenos pulmões aquelas assustadoras ameaças. A noite terminou quando, espontaneamente, a banda introduziu um tema patriótico. [...] Quando olhei aquelas jovens faces bronzeadas, elevadas em coro marcial, ficou claro que todos haviam aceitado o desafio que estava por vir. Eles sabiam que, no sucesso ou na derrota, estavam comprometidos uns com os outros, e sentiam que assim é que tinha que ser. Foi quando percebi que, quando chegasse a hora de cerrar sobre o inimigo, atacaríamos com uma ferocidade de meter medo (GOULART, 2012, p. 259-260).

Embora seja considerado indesejável em tempos de paz, o comportamento agressivo é fundamental em tempos de guerra. Sem ele, os soldados podem não estar dispostos a matar e, conseqüentemente, se tornarem vítimas fáceis de um inimigo mais determinado. A agressividade é o que permite ao soldado manter o autodomínio e desempenhar plenamente seu papel de combatente, permitindo-lhe eliminar seu oponente e alcançar a vitória no momento decisivo (GOULART, 2012, p. 258). No entanto, deve-se ter muito cuidado ao buscar criar o espírito de guerreiro em um soldado. Instigar a agressividade de um militar,

para que seja aplicada em combate, pode se tornar um problema, pois há um limite para a aplicação da violência em um conflito.

Processos destinados a instilar ódio para fomentar a agressividade sempre foram polêmicos. Se exagerados, podem dar origem a excessos e atrocidades, como o massacre de My Lai, na Guerra do Vietnã. Além disso, por ser uma emoção intensa, o ódio provoca desgaste psicológico e compromete a capacidade de pensar e agir com ponderação. Grinker e Spiegel advertem que o ódio e qualquer tipo de gratificação sádica ao matar são fontes de culpa e não funcionam como motivações adequadas para o combate. Nancy Sherman, por sua vez, salienta que o ódio, embora seja muito fácil de “ativar”, é difícil de “desativar” e, portanto, não pode ser alijado facilmente depois de finda a batalha (GOULART, 2012, p. 101-102).

Durante a Segunda Guerra Mundial, a agressividade dos norte-americanos em relação aos japoneses foi motivada por um viés de racismo. Este mesmo viés, junto à aversão ao comunismo, pode ter facilitado a adoção de comportamentos agressivos pelas tropas dos EUA na Guerra do Vietnã. Durante este conflito, ocorreram execuções sumárias de guerrilheiros vietcongues feridos, inúmeros casos de crueldades com civis, além de torturas de prisioneiros de guerra. Relatos de prisioneiros alvejados e mortos por patrulhas, enquanto tentavam fugir, foram frequentemente documentados de forma surpreendente (GOULART, 2012, p. 98).

Os chefes militares devem ter cuidado ao instigar a agressividade em seus soldados com a intenção de que se motivem porque isso pode levar a comportamentos violentos e descontrolados que podem colocar em risco a segurança e a vida dos soldados e de outros indivíduos envolvidos em conflitos. Embora a agressividade possa ser uma característica útil em situações de combate, ela precisa ser controlada e direcionada adequadamente para evitar excessos e comportamentos prejudiciais. Ao instigar a agressividade em seus soldados, os líderes militares podem estar incentivando um comportamento impulsivo que pode levar a decisões precipitadas e ações desnecessárias. Isso pode levar a consequências negativas, como a morte de civis inocentes, a destruição de propriedades e infraestruturas importantes e a perda do fator principal para a vitória em um combate, o apoio da população (KELLETT, 1982, p. 175)

2.2.2 Medo

Para muitos soldados, a autopreservação é uma das principais formas de motivação. Durante a Guerra do Yom Kippur, o General Kahalani afirmou que a prioridade dos soldados israelenses era garantir sua própria sobrevivência, mas também a sobrevivência de sua nação, bem como atingir os objetivos de guerra e proteger seus companheiros. (KELLETT, 1982, p.

333). O instinto de autopreservação pode, em alguns casos, levar o combatente a evitar o confronto. No entanto, se o soldado se convencer de que não tem muitas escolhas morais, legais ou físicas, esse sentimento pode persuadi-lo a lutar ou a permanecer em contato com o inimigo. Embora relute em entrar em guerra, ao estar envolvido no conflito, o soldado pode entender que eliminando o adversário está protegendo sua própria vida (KELLET, 1982, p. 333).

Pacifistas ou covardes às vezes salvam sua própria vida e a de muitos outros num delírio de terror provocado pela ocorrência de uma situação irresistível (...). Nós já não lutávamos por Hitler, pelo Nacional Socialismo ou pelo Terceiro Reich – nem por nossas noivas, mães ou famílias confinadas em cidades devastadas pelos bombardeios. Lutávamos simplesmente pelo medo, que era a mola que nos impulsionava (...). Lutávamos por nós, para que não morrêssemos em buracos cheios d'água e neve; lutávamos como ratos que não hesitam em saltar, dentes arreganhados, quando encurralados por um homem infinitamente maior do que eles (SAJER, 1967, p. 382).

Durante a Primeira Guerra Mundial, nem sempre a fuga era a opção mais segura para um soldado. Em muitos casos, era tão arriscado recuar, render-se ou permanecer no mesmo lugar quanto seguir em frente em direção ao objetivo ou continuar lutando. O ambiente caótico do campo de batalha, com inimigos ocultos, emoções à flor da pele e reações instintivas, fazia com que a rendição fosse incerta na maioria das vezes. Além disso, permanecer numa trincheira inimiga era extremamente perigoso, tornando mais seguro seguir em direção ao próximo objetivo (KELLET, 1982, p. 335). Como percebe que só lhe resta uma alternativa, o soldado trata de lutar. Se ele começa a pensar em outra solução sua disposição esmorece (MORAN, 1967, p. 59)

O soldado muitas vezes se vê lutando porque não tem alternativa ou porque é impulsionado pelo instinto de autopreservação. No entanto, há situações em que o medo ou a passividade podem tomar conta, especialmente quando o perigo é iminente e as possibilidades de fuga são limitadas. O pânico pode surgir em soldados que percebem que as rotas de escape estão se fechando e que a fuga deve ser feita imediatamente (KELLET, 1982, p. 335). Já a imobilidade é uma resposta comum em situações em que as pessoas se sentem encurraladas, como em desembarques anfíbios na Segunda Guerra Mundial, quando o soldado tinha apenas o mar atrás de si.

O psicólogo americano John Dollard realizou uma pesquisa com homens que lutaram na Segunda Guerra Mundial. De acordo com o estudo, 74% dos entrevistados responderam terem sentido medo ao entrarem em ação pela primeira vez. Uma das preocupações estudadas

por Dollard era o medo de sofrer ferimentos, sendo que a maioria dos soldados (29%) temia ser ferido no abdômen. Dollard acreditava que, ao mostrar que os ferimentos mais temidos não eram os mais comuns, seria possível reduzir a preocupação nesse sentido. Ele também notou que o medo mudava com o tempo, sendo que o ato de se acovardar praticamente desaparecia entre os veteranos, mas o medo de ficar mutilado ou desfigurado aumentava, possivelmente devido à frequente exposição a companheiros gravemente feridos (KELLETT, 1982, p. 337). À medida que um soldado ganha mais experiência em combate, é comum que seus medos iniciais, que antes pareciam exagerados, sejam reduzidos. No entanto, outros temores, que talvez tenham sido subestimados antes, podem começar a ganhar mais espaço na mente do combatente.

2.2.3 Coragem

O Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro conceitua coragem da seguinte forma:

Competência para controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem apresenta-se sob duas formas:

(1) Coragem física: superação do medo de dano físico no cumprimento do dever.

(2) Coragem moral: defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções.

Existe coragem moral quando o militar faz algo baseado em valores e princípios morais, sabendo que esse ato pode contrariar seus próprios interesses ou lhe trazer algum prejuízo (BRASIL, 2011, p. 5-4)

A coragem dos soldados na guerra é motivada por diversos fatores, incluindo o treinamento militar, a camaradagem com outros soldados, a crença em sua missão e o compromisso com o grupo e com o país. Além disso, a experiência de combate anterior e o desejo de sobreviver também podem desempenhar um papel importante na busca por coragem.

A grande maioria dos homens condecorados com medalhas de bravura em combate afirmaram terem aumentado ainda mais os seus temores. (KELLETT, 1982, p. 331). Há uma estreita relação entre coragem e medo. Para o soldado, a coragem é uma força poderosa que o ajuda a superar o medo e a eliminar a causa que o gera. Uma vez que um soldado é motivado pela coragem, ele não sente mais medo, e isso lhe dá a confiança necessária para lidar com situações perigosas e estressantes. (KELLETT, 1982, p. 332).

A camaradagem com outros soldados também é uma fonte importante de coragem. O sentimento de pertencer a um grupo e de apoio mútuo pode ajudar os soldados a enfrentar

situações difíceis e a se sentir mais seguros e protegidos. Além disso, o compromisso com o grupo e com o país, e a crença na importância de sua missão, também podem motivar os soldados a enfrentar situações perigosas e a se arriscar em nome de um bem maior.

As práticas e tradições militares, agregadas à disciplina formal, criam um ambiente propício para a aceitação do dever militar. No entanto, é importante que o soldado reflita com maturidade e formule sua própria resposta à pergunta fundamental: por quem ele tem o dever de lutar, mesmo que isso possa custar sua própria vida. Em situações de perigo extremo e risco imediato de morte, respostas abstratas e inúteis a essa pergunta não têm valor. O soldado deve estar ciente de que seu dever é proteger seu país, sua família e amigos, seus companheiros e seus superiores hierárquicos. Em última instância, o dever do soldado é com sua própria consciência, e o cumprimento desse dever é vital para manter sua honra e dignidade pessoal. Desonrar-se diante do inimigo é uma falha grave, sujeita a sanções graves e inevitáveis, que nenhum homem pode evitar (GOULART, 2012, p. 208).

O soldado luta por muitas razões, mas nos momentos mais críticos do combate ele se apega a uns poucos motivos. O respeito ao líder e a afeição pelos companheiros ali a sua volta, pelejando, sofrendo e compartilhando as mesmas proezas, são dois deles. Contudo, muitos homens indicam que o dever de soldado foi o motivo maior pelo qual eles se arriscaram. Qualquer um tem receio de morrer ou de ser mutilado, e enfrentar esses riscos por questão de honra e dever define os verdadeiros heróis. A força de vontade aludida nesse pensamento, conducente ao dever, é a mesma daquele comandante que, cavalgando para o front para visitar seus homens, ia repetindo para si a mesma frase: “Tu tremes carcaça? Pois tremerias muito mais, se soubesses aonde vou te levar!” (GOULART, 2012, p. 208).

O Dr. Reuven Gal, um psicólogo militar israelense, acredita que o comportamento heroico dos soldados depende principalmente da situação em que se encontram. Ele argumenta que vários fatores, incluindo liderança eficaz, coesão da unidade e intenso estresse de combate, contribuem significativamente para a ocorrência desse comportamento. De acordo com Gal, a presença desses elementos no cenário geral aumenta a probabilidade de que os soldados se comportem de maneira heroica e demonstrem coragem em situações perigosas (KELLETT, 1982, p. 332). Sua pesquisa, realizada com 283 soldados condecorados por bravura na Guerra do Yom Kippur, o psicólogo identificou quatro situações principais que propiciaram comportamentos heroicos. Na primeira delas, os militares estavam cercados, em menor número, em posição defensiva ou em retirada. Na segunda, os líderes estavam ausentes e a tropa isolada psicologicamente buscava combater para proteger uns aos outros. Na terceira situação, os soldados estavam com suas unidades, mas em desvantagem e lutando para salvar a vida de seus companheiros. Na última situação, os homens estavam sozinhos e lutando até a

morte para salvar a si mesmos ou a outros (KELLETT, 1982, p. 332). Além disso, foi observado que a maioria dos participantes eram jovens e solteiros. Quando casados, a maior parte não tinha filhos. Muitos dos condecorados eram oficiais ou sargentos, ou seja, estavam a frente da tropa e sofrendo riscos maiores. Isso também pode ter incentivado seus atos de coragem (KELLETT, 1982, p. 332).

Em muitos casos, um motivo pessoal que pode motivar soldados a demonstrar coragem é a necessidade de provar algo a si mesmos ou a outros. Por exemplo, durante a batalha de Waterloo, a liderança excepcional dos oficiais britânicos foi motivada, em grande parte, pela preocupação em demonstrar um desempenho impecável aos olhos de outros oficiais, em vez de devoção ao regimento ou aos subordinados próximos (KELLETT, 1982, p. 332). Assim como muitos guerreiros da Idade Média, no século XX um comandante de companhia escocês via-se na guerra por conta de seu espírito de aventura. “Ele buscava na guerra uma espécie de desafio pessoal e ansiava por afirmar-se” (BAYNES, 1967, p. 25). Philip Caputo, tenente da Marinha dos Estados Unidos durante a Guerra do Vietnã, afirmou também querer provar alguma coisa: “Eu tinha um outro motivo para me apresentar como voluntário, um motivo que tem levado os jovens aos exércitos desde que eles foram criados: eu precisava provar alguma coisa – coragem, rusticidade, virilidade, chamem o que quiserem” (CAPUTO, 1996, p. 6).

2.3 ESTRESSORES DO CAMPO DE BATALHA

A guerra é composta por diversos elementos de caos. O soldado é exposto ao sofrimento, morte e destruição, sente a perda de amigos, e lida com a ansiedade e o medo constante de ser morto, ferido ou incapacitado. Na linha de frente, ele enfrenta fadiga extrema, falta de sono, alimentação inadequada, fome ou sede, além de estar sujeito às condições climáticas adversas. Durante o combate, tudo isso é intensificado por um ambiente confuso, cheio de barulhos, odores e visões que o indivíduo não consegue processar de forma adequada. A desinformação, as ordens contraditórias, os movimentos desordenados e as ações desconexas, que são comuns em situações de combate, tornam o campo de batalha um ambiente extremamente perturbador para o soldado (GOULART, 2012, p. 45).

Em 1947 foi escrito um relatório por um psiquiatra norte-americano que avaliou os soldados americanos após os combates em Guadalcanal contra os japoneses durante o período da Segunda Guerra Mundial:

Havia vários fatores perturbando a estabilidade emocional dos homens. A tensão do suspense, seja qual fosse sua forma, estava entre os mais sérios; a expectativa de ser morto (...) a espera pelo próximo ataque aéreo e os minutos de temor depois do último alarme; a espera pelos navios com os substitutos; a vigília por noites a fio nas florestas, ouvindo ruídos de japoneses rastejando por perto; ou o barulho repentino que prenunciava um ataque (...). Os medos eram numerosos: de morrer, de ficar inutilizado, de ser capturado e torturado, da derrota em uma guerra que estava começando tão mal... [assim como] medo da covardia... e da loucura (GOULART, 2012, p. 46).

A ameaça constante de ser morto ou ferido em combate pode ser muito estressante e desgastante emocionalmente. Soldados frequentemente testemunham ou experimentam eventos traumáticos, como a morte de companheiros de fração ou civis, o que pode causar transtorno de estresse pós-traumático. Os soldados podem ter a responsabilidade de liderar e proteger outros militares, o que pode ser emocionalmente exigente e desgastante, por isso a necessidade de os líderes serem formados com a correta aplicação de fatores estressores. Além disso, soldados muitas vezes têm que lidar com condições climáticas extremas, como temperaturas extremamente altas ou baixas, umidade, neve, vento e chuva.

O desgaste que o soldado encara em uma guerra não é igualado por nenhuma outra atividade humana. Em combate, o indivíduo mergulha em uma realidade cruel e extremamente desafiadora, capaz de conduzi-lo aos limites de suas forças e de sua capacidade psicológica (GOULART, 2012, p. 46).

A fadiga física e a psicológica são duas das consequências mais comuns que podem surgir durante uma campanha militar (KELLETT, 1982, p. 255). A fadiga física é uma das maiores preocupações para os soldados em combate. As operações militares geralmente envolvem longos períodos de trabalho intenso e atividade física, como patrulhamento, carregamento de equipamentos pesados e transporte de feridos. A fadiga física pode aumentar o risco de lesões, prejudicar o desempenho e a coordenação, e diminuir a resistência do soldado a doenças. A fadiga psicológica é outra preocupação importante para os soldados em combate. O estresse constante, a incerteza e a exposição à violência podem causar fadiga mental, que pode levar a problemas como falta de atenção, indecisão, dificuldade em tomar decisões, e dificuldades para lidar com a adversidade.

De maneira geral, a fadiga resulta de um esforço emocional intenso, de uma ingestão inadequada de calorias, de esforços físicos vigorosos ou de condições climáticas desfavoráveis. No entanto, a causa mais frequente da fadiga é a falta de sono (KELLETT, 1982, p. 256). De acordo com um relato de um soldado britânico que lutou na Primeira Guerra, em uma determinada situação, sempre que seu comandante ordenava que os soldados

se deitassem no chão, o soldado à sua esquerda adormecia imediatamente e precisava ser acordado toda vez que o grupo recebia ordem para avançar novamente. Similarmente, há também relatos de soldados que adormeciam durante a Guerra da Coreia, mesmo quando estavam sendo alvo de intenso fogo de morteiros e armas leves (KELLETT, 1982, p. 256)

Na maior parte do tempo (nas trincheiras) o soldado estava cansado. Em geral, ficava tão cansado como o cidadão que volta para casa depois do trabalho. Se o efetivo de uma companhia nas trincheiras estava abaixo do normal e havia muitos postos de sentinela no setor, um homem podia, em oito dias consecutivos, não ter mais de uma hora de descanso, de dia ou de noite (BAYNES, 1967, p. 78).

Com o passar do tempo, a exigência física dos combates tem aumentado cada vez mais. Isso se vê por conta das maiores capacidades e possibilidades que os meios de emprego militar oferecem. Cada vez mais, o militar expande sua área de atuação. Como se observa na Guerra Russo-Ucraniana, um soldado de infantaria atua no solo e no ar, controlando pequenos veículos aéreos remotamente pilotados. Com o avanço da tecnologia em equipamentos optrônico como óculos de visão noturna e câmeras termais, o soldado acaba sendo empregado durante o período noturno também. A capacidade que as forças têm de manterem operações prolongadas e continuadas cresce a cada ano. A noite escura, o terreno, a logística e obstáculos são cada vez menos impeditivos para a atuação das tropas (KELLETT, 1982, p. 263).

O clima, algo que força militar nenhuma é capaz de controlar, também é muito debilitante. Qualquer pessoa que já tenha realizado qualquer operação militar, mesmo que em exercício, sabe o quanto um clima adverso dificulta a atuação da tropa e o quanto isso afeta o moral.

Um exemplo das proações físicas impostas aos soldados durante as operações militares da Segunda Guerra Mundial foi a saga do XIV Exército britânico na Birmânia. Nessa campanha, o clima e a fisiografia do país eram sérios obstáculos para o avanço da tropa. No longo período das monções, as unidades operavam sob chuva torrencial, marchando sobre espessa camada de lama e ao longo de trilhas escorregadias em torno dos precipícios nas montanhas. O constante esforço de subir e descer encostas, com a temperatura variando do calor infernal nas planícies para o frio incômodo nas partes altas, era um martírio. Além disso, convivia-se com doenças tropicais, como a malária e a disenteria, e com parasitas, como piolhos e sanguessugas (GOULART, 2012. p. 47-48).

Figura 5 – Militar ucraniano aquecendo-se em uma fogueira durante o inverno europeu



Fonte: The Guardian

Durante a Guerra do Vietnã, as tropas dos Estados Unidos possuíam um forte suporte logístico e administrativo, além de contar com uma ampla cobertura de fogo de artilharia e aviação, bem como o uso extensivo de helicópteros, o que facilitava a mobilidade das tropas. No entanto, quando os soldados adentravam a selva, o cenário mudava completamente, pois eles não estavam preparados para lutar nesse ambiente e o poderio militar do Exército americano diminuía consideravelmente (GOULART, 2012, p. 48). Durante uma operação de dois meses, uma companhia de fuzileiros navais dos foi exposta a um calor escaldante, o que provocou alterações significativas no moral dos soldados. Outra companhia do mesmo batalhão foi tão afetada pelas altas temperaturas, pela umidade e e pela dificuldade do terreno, que permitiu que fosse emboscada pelo inimigo e reagiu de forma inadequada e desproporcional em relação ao seu adestramento, mesmo diante de um inimigo numericamente muito inferior (KELLETT, 1982, p. 268). Dean Brellis, correspondente de guerra no Vietnã, relatou os efeitos opressivos que a selva tinha sobre os fuzileiros navais norte-americanos (GOULART, 2012, p. 48):

Assim que você entra na selva, tudo é ampliado. (...) A selva está viva e presente, e dentro dela os homens, apequenados, são intrusos (...). Não é possível avançar de forma determinada, pois cada passo é uma luta em que o homem está em inferioridade de condições. (...) A selva é algo em grande escala, como um monstro olhando lá do alto, com uma lente de aumento, sobre homens diminutos tentando atravessá-lo. (...) Dentro da selva, você se sente diante de um opressor perpétuo, uma eternidade cujo enorme poder está direcionado contra você. (...) No Vietnã,

todo homem que lutou na selva rezou, em algum momento, para o inimigo aparecer. O desespero era tão grande que era preferível ter alguém humano contra quem lutar. Todos detestavam a selva. Ela acabava com a coragem e expunha o medo de qualquer um (GOULART, 2012, p. 48).

Figura 6 – Militares norte-americanos transportando um ferido no Vietnã



Fonte: NCPedia

Segundo Caputo, comandante de pelotão na Guerra do Vietnã, o fator que mais afetava a tropa na selva era a impossibilidade de enxergar mais longe. Isso perturbava os soldados, trazendo sensação de insegurança constante. Não sabiam se poderiam ser emboscados, se pisariam em alguma armadilha, se havia algum animal perigoso por perto. O então comandante de pelotão também alega que os melhores soldados eram os que tinham pouca imaginação, pois só sentiam medo quando realmente havia um perigo, não ficavam imaginando possibilidades de ameaças. No entanto, os demais ficavam em constante expectativa, sentindo que sempre haveria um inimigo ou alguma ameaça a espreita, desejando até que acontecesse logo para poder aliviar a tensão que afetava suas capacidades (KELLETT, 1982, p. 269).

Um outro fator que normalmente não é lembrado mas afeta o psicológico da tropa é a falta de percepção da finalidade das operações por parte dos militares de graduações mais baixas. Para que haja motivação para combater, uma tropa precisa compreender qual é o seu objetivo naquele lugar, por que estão matando outros homens, por que devem sofrer tanto com as dificuldades do combate para cumprir aquela missão. A coesão do grupo depende muito de

os objetivos estarem bem definidos. Comandantes tendem a não passar muita informação aos seus subordinados por falta de tempo e falha de comunicações ou porque muitos soldados têm uma perspectiva mais limitada das ações táticas da guerra. Apesar disso, é importante para o moral de uma tropa que estejam cientes de o que está acontecendo ou do que irá acontecer, pois o soldado luta por algum interesse próprio, possui algum objetivo pessoal naquela ação.

O soldado precisa ter alguma causa mensurável pela qual ele possa aspirar seja a vitória, o término da guerra ou uma data de retorno, são e salvo. A imprecisão e a alteração dos objetivos fixados para os Depredadores de Merrill minaram seriamente o moral da força. (KELLETT, 1982, p. 277)

O exemplo dos Depredadores de Merrill, que atuaram na antiga Birmânia em ambiente de selva e sem o reconhecimento merecido de seus comandantes, ilustra de maneira efetiva a necessidade de fornecer às tropas um objetivo claro e definido, bem como determinar um fim para sua missão e conceder-lhes a oportunidade de retornar às linhas amigas para descanso. A falta de propósito e finalidade desgasta impiedosamente qualquer tropa que esteja em operação. É crucial fornecer aos soldados um objetivo claro, pois quando um militar é capaz de visualizar sua missão e sabe que receberá uma recompensa por cumpri-la, ele se esforça para atingir a vitória em combate. Em contrapartida, quando ele não tem conhecimento da finalidade de sua tarefa, há uma outra consequência que pode ser devastadora para o moral: o tédio.

Em certas ocasiões, as operações militares podem ter um caráter mais inerte e imóvel, o que resulta em uma contínua diminuição do moral em decorrência de sua monotonia. Os soldados continuam sofrendo desgaste físico devido às adversidades do clima e do terreno, e psicológico por não avançarem em direção a nenhum objetivo aparente, criando a sensação de que a guerra nunca chegará ao fim. Durante o conflito árabe-israelense, as tropas que mantiveram uma atividade constante, mesmo que em condições de relativa imobilidade, foram menos afetadas pelo declínio do moral em comparação com aquelas que permaneceram completamente inativas (KELLETT, 1982, p. 279).

Aqui já foi falado em como a agressividade e a vontade de vencer o inimigo podem motivar os soldados. Porém, o fato de precisar matar uma outra pessoa traz tensão para o ser humano. Durante a Segunda Guerra Mundial, psicólogos dos Estados Unidos investigaram o comportamento humano em combate e descobriram que muitos soldados tinham aversão em matar. O General S. L. A. Marshall, um pesquisador e historiador norte-americano, conduziu entrevistas com militares experientes em combate e propôs que essa resistência era tão forte que a maioria dos homens, inconscientemente, evitava essa responsabilidade quando possível.

Segundo Marshall, quando uma unidade de infantaria entrava em contato com o inimigo, apenas um quarto dos homens atirava, enquanto os demais só o faziam se fossem forçados pelos comandantes ou pelas circunstâncias. Curiosamente, o pesquisador afirmava que essa proporção de 25% de soldados que hesitavam em atirar permanecia mesmo para as tropas mais bem treinadas e experientes em combate (GOULART, 2012, p. 57).

O soldado é um produto do lar, da religião, da escola, do código de moral e dos ideais de sua sociedade. O exército não pode mudá-lo. Precisa levar em conta que ele provém de uma civilização em que agredir e privar alguém de viver são atos proibidos e inaceitáveis (...) Está é a grande desvantagem quando ele entra em combate. Reluta em acionar o gatilho mesmo sabendo que está sendo controlado. A inibição não pode ser afastada por argumentação (como, por exemplo – matar ou ser morto) porque ela é emocional e não intelectual (MARSHALL, 2003, p. 78).

É comum no campo de batalha atirar sem direção, simular que se está atirando ou não atirar de forma alguma, reflexos da resistência natural do ser humano ao ato de matar um semelhante. Matar em combate próximo, com tiros à queima-roupa ou golpes de baioneta, desperta uma resistência ainda maior do que atirar no inimigo à distância. Isso ocorre porque o elemento que transmite a humanidade da pessoa, sua face, é facilmente percebido de perto (GROSSMAN, 1995, p. 169).

De acordo com pesquisas realizadas com unidades de infantaria em Israel, Ben Shalit conclui que, durante o combate, a atitude normal do soldado é atirar quando necessário, como uma forma de aliviar a tensão do momento. McManus também argumenta que atirar pode ser reconfortante, e por isso é comum que tropas se tornem "trigger happy", atirando sem controle diante de qualquer provocação (GOULART, 2012, p. 59). Em muitos vídeos da internet, é possível ver isso ocorrer no conflito atual entre a Rússia e a Ucrânia. Algumas vezes, até empregando munições de alto calibre de blindados, desperdiçando recursos sem fazer uma identificação definitiva de um alvo. No Vietnã, soldados recém-chegados tendiam a gastar grandes quantidades de munição quando se engajavam com o inimigo, pois isso os ajudava a controlar o medo (GOULART, 2012, p. 59). Segundo o General Augusto Heleno Ribeiro Pereira, depois de sua experiência como comandante de operações no Haiti, soldados inexperientes usam o fogo como forma de lidar com o medo, justificando que, se estão atirando, não estão sendo alvejados (KAWAGUTI, 2006, p. 51).

2.4 LÍDERES DA HISTÓRIA

Alexandre, o Grande, foi um dos maiores líderes militares da história, conhecido por suas campanhas bem-sucedidas na conquista do Império Persa. George Washington foi um líder militar americano que liderou as tropas americanas na Guerra da Independência contra a Grã-Bretanha. Ele demonstrou habilidade na liderança de suas tropas, como na Batalha de Trenton, onde ele liderou uma vitória surpreendente contra as forças britânicas. Dwight Eisenhower foi um general americano que liderou as forças aliadas na invasão da Normandia durante a Segunda Guerra Mundial. Ele demonstrou habilidade na coordenação das tropas e no planejamento estratégico, que foram cruciais para a vitória na Operação Overlord. Esses são apenas alguns exemplos de homens que foram capazes de grandes sucessos ao demonstrarem uma liderança eficiente frente aos seus soldados. Neste capítulo, serão elucidados algumas operações que foram marcadas por uma boa liderança.

Na Segunda Guerra Mundial, um oficial brasileiro destacou-se em combate ao liderar o 1º Esquadrão de Reconhecimento Mecanizado. O então Capitão Plínio Pitaluga, inicialmente 1º Tenente, foi promovido durante a campanha na Itália para assumir o comando do Esquadrão pois o comandante, o Capitão Flávio Franco, foi afastado e evacuado para o Brasil por motivos de saúde. Apesar de ter realizado diversas operações, as ações em Collecchio foram as mais impactantes para o desenrolar da campanha. O próprio Tenente Coronel Castello Branco elogiou o trabalho do Capitão ao referenciá-lo como um militar a par de decisiva iniciativa e alto espírito ofensivo. O Esquadrão tomou a região combatendo um inimigo muito mais numeroso e manteve a cidade ocupada, sozinho, por mais de seis horas até a chegada da infantaria para consolidar o objetivo. O Capitão Plínio Pitaluga mantinha-se junto a sua tropa, em contato com o inimigo. Ele é um exemplo de liderança pois demonstrava, presença, excelente capacidade de decisão e agia com iniciativa ao manobrar suas tropas (LANDGRAF, 2013, p. 27).

“[...] no curso da jornada de 25 de abril entrava em íntimo e agressivo contato com a vanguarda da 148ª DI Alemã em COLLECCHIO. Agindo com incrível rapidez, o 1º Esquadrão de Reconhecimento atirou-se, audaciosamente, sobre dois Batalhões da 90ª Panzer Div que faziam a vanguarda da 148ª Div Alemã. Contava para isso, exclusivamente, com os seus três Pelotões de Reconhecimento, com um efetivo da ordem de 120 homens apenas. A impetuosidade da sua ação surpreendeu o inimigo. As conseqüências desse feito colocam-no entre os de maior relevo de toda a nossa campanha no Teatro de Operações da Itália.” (Trecho do elogio publicado BI nº167 de 20Jun45 ao Cap Pitaluga. Gen Mascarenhas de Moraes).

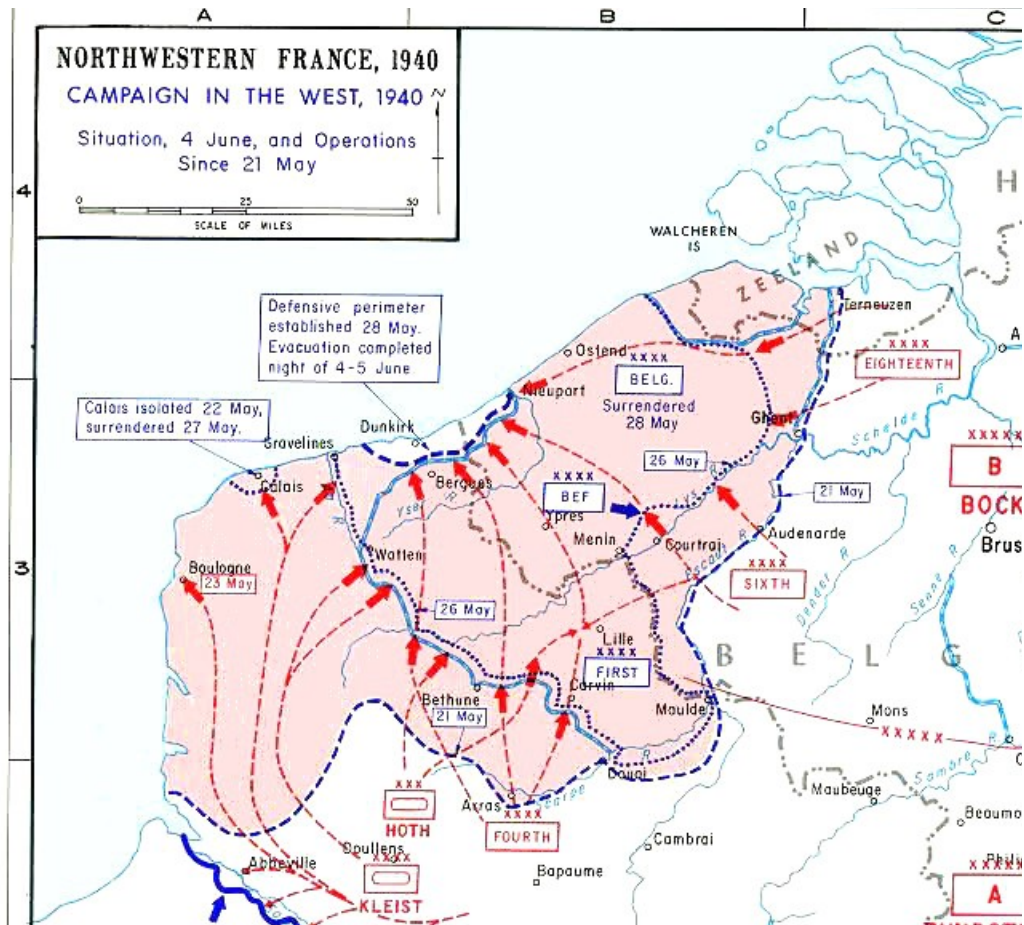
O fosso construído durante a Guerra do Paraguai foi uma importante obra defensiva que ajudou a garantir a vitória brasileira na Batalha de Tuiuti em 1866. Foi construído às ordens do Marechal Emílio Mallet ao longo da linha de frente do Exército Brasileiro na

batalha, impedindo o avanço das tropas paraguaias até as linhas de artilharia brasileiras. O fosso foi complementado por trincheiras e barricadas, tornando a posição brasileira extremamente difícil de ser atacada. As tropas paraguaias avançaram contra a linha de frente brasileira, mas foram impedidas pelo fosso e pelas defesas fortificadas. As tropas brasileiras, lideradas pelo Marechal Osório, aproveitaram a vantagem defensiva para lançar um contra-ataque decisivo, que quebrou as linhas paraguaias e garantiu a vitória brasileira. O fosso de Mallet foi uma obra defensiva inovadora para a época e teve um papel importante na vitória brasileira em Tuiuti. Essa iniciativa inspirou a construção de outras obras defensivas em batalhas subsequentes, e sua importância é reconhecida como um marco da engenharia militar brasileira durante a Guerra do Paraguai. Mallet assegurou o sucesso da tropa exercendo toda sua liderança e confiança transmitida aos seus subordinados, bem como demonstrando criatividade, sendo capaz de prever o ataque inimigo. Inclusive, foi promovido ao posto de Coronel por seus atos de bravura em Tuiuti. (GONÇALVES, 2022, p.1).

Durante a Segunda Guerra, na Batalha de Dunquerque atuou a 13ª Brigada, região de Calais. No primeiro dia de combate possuía uma frente excessivamente ampla. Em pouco tempo os alemães penetraram a região. Logo em seguida foi emitida uma ordem para evacuar a Força Expedicionária Inglesa. A Brigada, que tinha a missão de cobrir essa evacuação, sofria com dificuldades logísticas e com grandes baixas causadas pelas tropas alemãs. Apesar de todas as desvantagens, o Brigadeiro Nicholson, comandante, recusou-se a se render e decidiu cumprir missão. (KELLET, 1982, p. 29). Nicholson permanecia calmo e sereno durante seu comando, inspirava confiança em seus soldados. No dia anterior a sua derrota, embora tivesse fortes razões para não sair de seu Quartel General, visitou a tropa por grande parte do dia. O padrão de liderança em todos os níveis era muito alto. Um comandante de companhia permanecia no comando da subunidade, apesar de ferido em três ocasiões distintas (NEAVE, 1974, p. 152). Muitos dos relatos sobre os feitos heroicos em Calais e Dunquerque definem que o espírito de corpo foi o fator que sustentou a capacidade combativa da 13ª Brigada mesmo frente a um inimigo tão superior. A sensação de pertencimento que o soldado possuía dentro de si era nítido. Eles faziam parte de uma tropa, utilizavam estandartes das frações, um apego à unidade. Um ajudante de uma das unidades explicou por que tinham combatido tão bem: “Sempre tínhamos lutado bem, estávamos entre amigos” (KELLET, 1982, p. 31).

Figura 7 – Mapa da Batalha de Dunquerque

Fonte:



Wikipedia

2.5 POSTURA DE LIDERANÇA

A liderança depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações (BRASIL, 2011, p. 2-2).

O acompanhamento e a observação constantes dos subordinados permitirão ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. É importante ressaltar que somente a convivência direta com os comandados permitirá, na íntegra, esse conhecimento. Conhecendo profundamente seus subordinados, o líder estará preparado não apenas para escolher o militar mais qualificado para uma determinada missão, mas também poderá atender, de uma forma mais efetiva, às suas necessidades e proporcionar-lhes bem-estar (BRASIL, 2011, p. 5-3).

Os soldados apresentam um melhor desempenho quando têm confiança em seus líderes e em si mesmos. Os subordinados precisam de seu comandante como exemplo para comparar o próprio comportamento e habilidades. Eles contam com ele para fornecer a força moral exigida pelos valores da sociedade e poder defender isso em um conflito. Eles desejam que o líder seja competente em seu trabalho, mas também desejam que seja digno e honrado.

Se os soldados confiarem no comandante, eles desenvolverão a autodisciplina e a determinação para lutar corajosamente e fazer o que é certo, independentemente do perigo (GOULART, 2012, p. 179)

Todo combate é marcado por sequências do tipo: ação – inércia – liderança – nova ação. No auge da luta, quando a situação se torna crítica, a voz de comando e a ordem clara do líder são essenciais para encorajar os homens. Além disso, um bom comandante demonstra coragem, disposição para correr riscos e competência profissional mais elevada do que de qualquer outro homem da fração (GOULART, 2012, p. 192). Ao seguir as instruções e o exemplo de seu comandante, os soldados adquirem a sensação de partilhar de sua “força” e se sentem mais seguros para enfrentar o perigo e continuar combatendo (GOULART, 2012, p. 181).

Parecia que a coragem inquebrantável deles inspirava-se nas tradições militares. Seis ou oito homens numa casa demolida por granadas... lutavam como se defendessem o Santo Sepulcro porque o cabo que os comandava havia dito: “Esta é a posição que fulano disse que devemos defender”. E fulano era a voz da unidade deles. Se os homens admitiam que tudo o que podia ser salvo daquele combate era a honra militar, era porque tinham identificado anteriormente o espírito da unidade no caráter dos chefes que os comandava (KELLETT, 1982, p. 32).

No contexto do combate, o simples exercício da autoridade não tem um significado tão importante quanto o exercício da liderança. Os soldados são obrigados a obedecer a comandantes que não escolheram, e sua obediência pode variar em qualidade e entusiasmo com base na opinião que têm sobre esses comandantes. Os atributos de bom e mau, maior e menor diferenciam, em uma escala de valores, um comandante com liderança frágil daquele que é verdadeiramente um líder. Quando há um alto risco de morte, é crucial que o comandante faça valer suas habilidades de liderança para estimular e conduzir seus soldados, uma vez que sua autoridade hierárquica tem pouca importância nesse momento. Os comandantes de tropa que estão na linha de frente – oficiais e sargentos – são respeitados e seguidos devido às suas qualidades de caráter, personalidade e competência profissional, e não apenas por causa de seus postos e graduações militares (GOULART, 2012, p. 184).

O comandante deve ser capaz de transformar as missões recebidas do escalão superior em ações que tenham um propósito significativo para seus subordinados para que eles entendam o contexto no qual estão inseridos. No entanto, um comandante que coloca uma ênfase excessiva na missão, negligenciando as necessidades fisiológicas, a segurança e os anseios legítimos de seus soldados, pode obter obediência, mas dificilmente conquistará sua verdadeira dedicação. Na guerra, é essencial ter vínculos emocionais com os subordinados,

pois a mera frieza das ordens nunca será suficiente para que os soldados se dediquem de corpo e alma ao cumprimento da missão (GOULART, 2012, p. 185). Os comandantes mais admirados são aqueles que estão comprometidos tanto com seu dever institucional quanto com a responsabilidade de trazer de volta para casa, em segurança, o maior número possível de seus soldados. Eles reconhecem a importância de cumprir suas obrigações militares, mas também possuem empatia, valorizam o bem-estar e a integridade física e mental de seus homens. Esse perfil de liderança influenciou diretamente a motivação de tropas durante a Segunda Guerra Mundial (GOULART, 2012, p. 193).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para atender aos objetivos do trabalho, os métodos utilizados nessa pesquisa se enquadram no que está presente no Livro *Iniciação à Pesquisa Científica*, da Academia Militar das Agulhas Negras (ISBN 978-65-81519-00-1), em sua segunda edição.

Foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica uma vez que o objetivo é analisar a liderança a partir de uma revisão de literatura e de artigos sobre o tema. Para isso, foram utilizados livros e trabalhos científicos que abordem diferentes técnicas e teorias da liderança militar, bem como fatores comportamentais que influenciam o desempenho no combate, a fim de embasar a discussão teórica e a análise dos dados coletados.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para analisar o fenômeno da liderança militar nos conflitos, uma vez que o objetivo é compreender as experiências, percepções e motivações dos soldados empregados em combate. Foram utilizadas técnicas de coleta de dados que permitam capturar a complexidade e subjetividade do fenômeno em estudo, tais como fatos históricos que comprovaram a eficiência de uma boa liderança e a análise de relatos bibliográficos do comportamento dos homens em combate. A análise dos dados foi realizada a partir de uma abordagem interpretativa, que busca compreender os significados e experiências dos soldados afetados pela liderança. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de compreender a complexidade do fenômeno da liderança, bem como pela possibilidade de explorar as experiências e percepções dos indivíduos envolvidos.

A coleta de dados foi realizada através da análise de materiais. Livros escritos por militares que já estiveram em combate e que buscaram relatos de outros militares com experiência, artigos científicos de militares que já estudaram o fenômeno da liderança e manuais de liderança de forças militares.

A pesquisa foi dividida em quatro etapas. Primeiramente foi conceituado o que é a liderança militar direta para que se tenha a base do que deve ser analisado e como as Forças Armadas estudam o tema para solucionar a desmotivação de soldados. Após isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre como se relaciona a liderança militar com os fatores comportamentais mais comuns nos seres humanos em guerras ao longo da história e, apesar de não ser o foco do trabalho, foram analisados alguns fatores psicológicos. Depois disso, visando uma solução para o problema de soldados desmotivados, foram estudados alguns sucessos ao longo da história, como na Guerra do Paraguai e na Segunda Guerra Mundial,

exemplificando que o método funciona. Ainda na direção de solução, foram abordadas medidas e iniciativas que podem ser adotadas pelos comandantes com a intenção de manter suas tropas motivadas mesmo diante de um ambiente estressor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sobre tudo que foi exposto, em particular nas ações durante conflitos armados ao longo da história, podemos observar que a liderança está muito ligada ao comportamento dos soldados, em que pese nessa análise os estressores dos conflitos e os fatores que levam o soldado a combater, quando, aparentemente, seria natural que se buscasse a fuga do combate.

Como exposto por KELLET, 1982, p. 365, o desempenho do soldado em uma campanha reflete uma interação entre a motivação e a situação. Essa interação é muito relacionada aos aspectos mais comuns do comportamento em combate: coragem e medo, luta e fuga. No entanto, a maioria dos soldados não se comporta de uma maneira totalmente agressiva ou temerosa durante o combate. Em geral, os militares cumprem as missões atribuídas dentro de uma faixa limitada de opções, orientadas por uma diretriz muito pessoal e objetiva: a autopreservação. Ou seja, o desempenho varia se as tarefas tiverem um conceito de interesse mais pessoal ou coletivo. Se não têm outra opção senão combater para sobreviver, a luta será uma resposta do instinto de autopreservação. As alternativas de luta podem estar se tornando mais raras ao combatente, à medida que se ampliam as dimensões de combate, que o maior poder de fogo impõe mais restrições, que a utilização de pequenas aeronaves não tripuladas oferecem iniciativas inesperadas. Se os comandantes são eficazes, eles podem criar um ambiente de trabalho positivo e encorajador que promove a iniciativa, a criatividade e, principalmente, o espírito de corpo, o principal fator que motivará os soldados pois, assim, assegurarão um interesse coletivo para cumprir as missões. Os bons líderes também são capazes de fornecer a orientação e o apoio necessários para que os soldados possam cumprir suas missões com sucesso. Quando os comandantes demonstram um compromisso claro com a missão e o bem-estar de sua tropa, isso motiva os soldados a trabalhar arduamente e alcançar os objetivos estabelecidos.

Os aspectos do combate levantados por KELLETT, 1982, p. 362, mostram que qualquer que seja o impulso das motivações que impelem o soldado em combate, elas tendem a sofrer alterações em consequência dos acontecimentos da luta. A fadiga, as condições atmosféricas adversas, o terreno restritivo, alimentação precária, água inadequada, as baixas e os insucessos podem balançar a motivação. No entanto, o moral elevado, o treinamento eficiente e a liderança competente resistem às adversidades. Se os comandantes são fracos ou se comportam de forma inadequada, isso pode ter um impacto negativo na motivação e no comportamento dos soldados. Se os comandantes são ausentes, desrespeitosos ou demonstram

falta de abnegação para cumprir missão, isso levará o soldado a desacreditar no propósito de combater, se vale a pena ele dar a sua vida por aquele chefe sem ideal,

O líder deve ser capaz de criar um ambiente organizacional positivo, como afirma PAGONIS, 2001, p. 1. Para isso, deve-se delegar as missões de maneira coerente. Escolher as pessoas certas para executar tarefas pelas quais o indivíduo possui um maior pendor. No entanto, é necessário conhecer o subordinado. E só é possível conhecer o seu subordinado quando o comandante dá espaço para isso. Uma técnica utilizada pelo Tenente-General Pagonis, que comandou tropas na Guerra do Golfo em 1990, visando aproximar os comandantes de fração dos subordinados, foi a de fornecer e de receber opiniões. Cada interação com um subordinado, colega ou superior é uma oportunidade para fazer exatamente isso e deve ser utilizada de acordo. Nesse contexto, procurou manter as atividades produtivas. Cada membro do comando era solicitado a avaliar a pessoa à sua esquerda. Ao fazer isso, o avaliador deveria identificar três qualidades positivas na pessoa sendo analisada, bem como três áreas em que essa pessoa poderia melhorar seu desempenho. A crítica tende a ser recebida de maneira mais fácil quando não é percebida como um ataque. Foi nesse contexto, aliás, que o Tenente-General tomou conhecimento de que tinha dificuldade em dar ouvidos aos pedidos dos seus subordinados — e, segundo ele, quanto maior o cargo, mais difícil é ensinar.

O General Pitaluga, sempre lembrado por seu comando de um Esquadrão de Reconhecimento quando Capitão durante a campanha na Itália na Segunda Guerra Mundial, é exemplo de como a coragem e a iniciativa levam à vitória mesmo frente a um inimigo muito mais numeroso. Em LANDGRAF, 2013, p. 43 vemos o qual eficiente foi a sua liderança e como seus comandantes o reconheceram. Seu Esquadrão entrou em contato agressivo com a vanguarda de uma Divisão Panzer alemã e agiu com muita rapidez e audácia contra dois Batalhões. Com um efetivo de apenas 120 homens, o Capitão Pitaluga liderou seus três Pelotões de Reconhecimento em Collechio demonstrando coragem, superando medo ao dano físico no cumprimento de seu dever, e iniciativa, agindo corretamente em uma situação inesperada sem receber ordens para tal, além de ter demonstrado um alto espírito ofensivo e persistência em suas ações. No ataque a Collechio, a viatura do Capitão quase foi atingida por um tiro de arma anticarro e mesmo assim prosseguiu na missão, liderando pelo exemplo de como as dificuldades devem ser enfrentadas. Essas competências são fundamentais em todos os militares das frações. E somente o comandante, o verdadeiro líder é capaz de transmitir isso pra tropa. Portanto, primeiro, ele deve mostrar suas virtudes e a tropa o seguirá diante de qualquer adversidade.

GOULART, 2012, p. 191 afirma que diversos estudos e relatos pessoais de veteranos de guerra da Força Expedicionária Brasileira indicam que, de modo geral, os comandantes de companhia e, especialmente, os comandantes de pelotão brasileiros eram altamente valorizados por seus soldados. A intensidade desses sentimentos estava diretamente relacionada ao tempo que os oficiais passavam ao lado de seus soldados, especialmente durante os momentos mais difíceis. Na guerra, o estreitamento dos laços de convivência no campo de batalha transformou oficiais e praças em companheiros e amigos, trazendo grandes benefícios para a liderança exercida pelos primeiros. A liderança dos sargentos da FEB também merece destaque. Um exemplo notável é o do sargento Max Wolff Filho. Ele demonstrou inúmeras vezes coragem ao receber missões de combate e uma determinação intrépida ao conduzir seus soldados para cumpri-las. Wolff se destacou, porém, acabou sendo atingido fatalmente no peito por uma rajada de metralhadora alemã durante uma patrulha de reconhecimento nas proximidades de Montese. Sua coragem e liderança exemplares são dignas de reconhecimento e admiração.

O sargento Max Wolf Filho morreu ao fazer o que mais lhe estimulava e que é uma das mais nobres incumbências da infantaria, ou seja, a patrulha! Nessas missões, ele se atirava com garra, extrema coragem e impressionante bravura, não obstante sempre com muita responsabilidade e inteligência. Assim, o epíteto de “Rei dos Patrulheiros” faz-lhe merecimento, sendo um exemplo invulgar que o coloca, junto a outras personalidades, a figurar no Panteão dos Heróis da Pátria brasileira.

A importância de uma liderança eficiente se evidenciou na Guerra do Vietnã. O Exército Norte-americano, uma força muito mais preparada e numerosa, teve grandes dificuldades para combater seu inimigo teoricamente inferior. A falta de apoio da população fazia o soldado perder o sentimento de patriotismo e de pertencimento. Juntando isso aos fatores estressores trazidos pelo terreno e pelo clima e a falta de empatia dos oficiais pela guerra, foram observados inúmeros casos de indisciplina, inclusive violência contra superiores.

Parte considerável dos tenentes que passaram pelo Vietnã perdeu completamente a confiança e o respeito da tropa. Incapazes de lidar com os homens e na tentativa de se manterem integrados, alguns buscavam resolver seus problemas tornando-se “um dos rapazes”, prejudicando ainda mais a frágil disciplina. A falta de liderança trouxe muitas consequências nefastas, mas talvez nenhuma tão contundente quanto os assassinatos de oficiais e, em menor escala, também de sargentos [...] Entre os motivos para os assassinatos, destacavam-se as questões raciais (negros contra superiores brancos tidos como racistas) e a vingança contra oficiais e sargentos considerados contumazes em arriscar desnecessariamente a vida de seus homens (GOULART, 2012, p. 182).

Sobre a liderança militar em si, concorda KELLET, 1982, p. 359, quando o soldado se depara com a possibilidade de um perigo real, ele revela uma forte tendência para a inação e a passividade, principalmente quando se encontra com as dificuldades causadas pelo ambiente do combate. Nestas situações, a força do exemplo é ainda mais convincente. Quando aferrados no terreno pelo inimigo, confusos e inseguros, os soldados vão seguir aquele demonstrar ser um líder, para qualquer direção, não importando a direção, se para frente ou para trás. O pânico é contagiante nessas situações. A aceitação ostensiva de risco e de sacrifício é essencial na chefia em combate. Os aperfeiçoamentos tecnológicos ampliam a capacidade dos comandantes controlarem, a distâncias ainda maiores, as tendências da luta. No entanto, durante a pesquisa foi possível observar que a presença física do comandante é essencial para a tropa. Os homens verem que seu comandante está junto com nas situações de dificuldade, na lama, na chuva, passando frio, sendo alvo do inimigo é o que leva o soldado a ter confiança em seu comandante. Não basta apenas mostrar conhecimento tático. A liderança militar direta se faz pela perícia, rusticidade e, principalmente, empatia com o subordinado.

A habilidade para decidir e persuadir são básicas no exercício da liderança e o controle que o chefe exerce sobre os canais de informação facilita a emissão da ordem e a capacidade de convencer os subordinados sobre a decisão tomada. A habilidade de uma pessoa em conseguir que outros se portem de determinada maneira, muitas vezes contrária a seus próprios interesses imediatos, não pode ser entendida sem fazer referência àquele que é liderado. As pessoas que se encontram em situações difíceis e de grande tensão almejam uma liderança, alguém para estar a frente e para aliviar aquela situação de dificuldade, de forma que suas necessidades mais importantes, segundo MASLOW, 2000, p. 7, fisiológicas e de segurança, possam ser enfrentadas, reduzindo a ansiedade que as domina. Os oficiais e sargentos experientes e competentes transmitem tranquilidade aos subordinados. A chefia imprevidente e o grande número de baixas produzem um altíssimo desgaste no bem-estar da tropa. Portanto, a liderança em combate precisa equilibrar o cumprimento da missão da unidade com a preocupação pela integridade e bem-estar dos homens. Assim como afirma KELLETT, 1982, p. 284, os soldados criam laços de irmandade entre si que são criados após anos de combate lado a lado. Segundo PAGONIS, 2001, p. 5, os comandantes devem se perguntar constantemente o que os outros militares da equipe necessitam, por que necessitam daquilo e como se pode dar isso a eles.

A liderança militar, especialmente aquela voltada para o combate, deve ser permeada por uma genuína preocupação e uma verdadeira afeição do comandante pela tropa. Se estiver sempre atento às necessidades de seus soldados, zelar por seus interesses e

buscar sempre o melhor para eles, os homens retribuirão na mesma moeda. Mais que confiança e respeito, o comandante vai conquistar a estima sincera e desinteressada de seus soldados. E esse sentimento, por si só, vai fazer com que eles combatam com vigor (GOULART, 2012, p. 198)

Assim, com relação à sua competência cognitiva, psicomotora e afetiva, vemos que o bom líder militar deve possuir diversas virtudes exemplificadas ao longo deste trabalho e vistas ao longo da história, as quais podem se ressaltar a coragem, decisão, equilíbrio emocional, empatia, organização e perícia. Além disso, deve conhecer a si mesmo. Saber quais os seus pontos fortes, as suas qualidades, e, principalmente, suas fraquezas e como melhorar. Depois de avaliar isso, é possível elaborar um plano que se baseia nas habilidades e nos conhecimentos existentes. Tomar as medidas necessárias para aprimorar os talentos que já possui ou para compensar aqueles que falta. Uma analogia feita por PAGONIS, 2001, p. 1 com atletas de basquetebol diz que uma vez que um jogador de basquete pratica suas jogadas o suficiente, ele desenvolve uma "memória muscular" de como acertar essas jogadas. Só então ele está realmente livre para improvisar na quadra. Da mesma forma, se alguém trabalha duro na liderança, seus instintos tenderão a estar corretos. Seus palpites serão baseados em experiência e empatia, e serão bons. A liderança parecerá vir naturalmente.

Portanto, observa-se que a liderança é um fenômeno que deve ser trabalhado internamente pelos comandantes para que possam externá-la aos seus soldados. Não basta pedir a disciplina do subordinado sem antes desenvolver o próprio caráter, suas habilidades e seu conhecimento. Liderança é fundamental para o sucesso de qualquer exército. Os líderes não apenas tomam decisões de vida ou morte, mas também controlam diretamente o clima e a qualidade de vida de seus subordinados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma liderança militar direta eficaz pode motivar as tropas de diversas maneiras. Um líder militar deve agir pelo exemplo, demonstrando coragem, determinação e resiliência. Ao externar essas qualidades em suas próprias ações, eles inspiram e motivam seus soldados a seguir seu exemplo. Uma boa capacidade de decisão e iniciativa por parte do comandante também trazem a confiança do subordinado para executar as tarefas solicitadas.

Além disso, é fundamental que um líder militar direto se comunique de forma clara e transparente com suas tropas. Eles devem transmitir o propósito da missão, as estratégias e objetivos, garantindo que os soldados compreendam a importância do que estão fazendo, o que imprime esperança e sentimento de pertencimento.

Reconhecer e recompensar os esforços e conquistas individuais e coletivas dos soldados também é fundamental. Isso pode ser feito por meio de elogios públicos, premiações ou outras formas de reconhecimento como um descanso a mais, o que aumenta a autoestima e a motivação das tropas.

Agira através do apoio e do cuidado com os soldados: um líder militar deve demonstrar empatia, preocupação constante com o bem-estar físico e emocional de seus soldados. Eles devem estar disponíveis para ouvir suas preocupações, oferecer suporte e cuidar das necessidades básicas, como alimentação, descanso e cuidados médicos.

Espírito de corpo. Deve-se promover um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio mútuo entre os soldados. Isso inclui incentivar o trabalho em equipe, promover a camaradagem e o senso de pertencimento à unidade.

Todas essas técnicas levam à manutenção do moral. Um líder deve manter o moral das tropas elevado, mesmo diante das adversidades. Ao aplicar essas estratégias, uma liderança militar direta eficaz motiva as tropas durante os combates, superando as dificuldades encontradas nos campos de batalha e alcançando resultados positivos.

É crucial que o líder militar esteja atento aos fatores comportamentais de seus soldados e aja de acordo com as observações realizadas. Compreender as reações individuais, motivações e necessidades dos soldados permite ao líder adaptar sua abordagem e estratégias de liderança para maximizar o desempenho da fração. Ao estar atento aos sinais de desmotivação, estresse ou falta de engajamento, o líder pode intervir prontamente, oferecendo suporte, incentivo e orientação necessários. Ao agir de acordo com o que observa nos soldados, o líder militar incentiva o espírito de corpo, promove um ambiente mais favorável e positivo à tropa e contribui para o sucesso das missões em combate.

Neste contexto, o estudo da liderança militar durante a formação dos oficiais do exército é de extrema importância. Mesmo sendo um assunto complexo e muitas vezes depender da personalidade individual de cada militar, é algo que pode ser ensinado. É necessário que os líderes militares em formação sejam treinados de forma mais abrangente e aprofundada em aspectos comportamentais, como comunicação, empatia e resolução de conflitos. O desenvolvimento dessas habilidades pode contribuir para um relacionamento mais sólido e produtivo entre líderes e subordinados, resultando em um maior engajamento e desempenho das tropas. Os exércitos mais modernos do mundo já realizam grandes esforços para ensinar isso aos seus militares. Possuem programas multidisciplinares de liderança em organizações, onde também são levados em conta fatores comportamentais.

Sugere-se que sejam realizados programas de capacitação contínua em liderança militar, com ênfase na compreensão e aplicação de técnicas modernas de motivação e gerenciamento de equipes. Além disso, é importante que os líderes militares sejam incentivados a buscar conhecimentos em áreas relacionadas, como psicologia e ciências do comportamento, a fim de aprimorar sua capacidade de compreender e lidar com os aspectos psicológicos dos soldados durante os combates.

Há também oportunidades para novos estudos no campo da liderança militar. Pesquisas que explorem a influência da liderança em diferentes contextos operacionais, a adaptação da liderança às demandas da guerra moderna e o impacto das características individuais dos líderes no desempenho das tropas podem fornecer insights valiosos para o aprimoramento da prática e do ensino da liderança militar.

Alguns heróis ainda têm seus feitos pouco explorados, o que traz um hiato em busca de exemplos. Assim, esse trabalho conclui que a liderança militar e a valorização do comportamento do soldado, possuem pontos convergentes onde podemos aprofundar, que as técnicas, estratégias e casos históricos analisados podem ser considerados exemplos de liderança e aplicáveis no estudo da doutrina da liderança militar nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

ARMY, Department of the. **FM 6-22: developing leaders**. 6. ed. Washington, DC: Army Publishing Directorate, 2022. Disponível em: https://armypubs.army.mil/epubs/dr_pubs/dr_a/arn36735-fm_6-22-000-web-1.pdf. Acesso em: 21 maio 2023.

ATKINSON, John. **An introduction to motivation**. 2. ed. Nova Iorque: Van Nostrand, 1978. *E-book*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/335604357/Atkinson-1964-an-Introduction-to-Motivation>. Acesso em: 21 maio 2023.

BAYNES, John. **Morale: a study of men and courage**. Londres: Cassell, 1967. *E-book*. Disponível em: <https://archive.org/details/moralestudyofmen00bayn/page/n5/mode/2up>. Acesso em: 21 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10: liderança militar**. 2. Ed. Brasília: EGGCF, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em 21 maio 2023.

CAPUTO, Philip. **A rumour of war**. 2. ed. Nova Iorque: Henry Holt & Company, 1996. *E-book*. Disponível em: <https://download.e-bookshelf.de/download/0002/7618/37/1-x-0002761837-0004414465.xhtml/index.xhtml>. Acesso em: 21 maio 2023.

DECEX. **Cadernos de liderança militar: homenagem ao Gen Octávio Costa**. Brasília: EGGCF, 2022. Disponível em: http://www.coter.eb.mil.br/images/noticias/2022/119/cadernos_lideranca_militar.pdf. Acesso em: 21 maio 2023.

GONÇALVES, Lucas. **Emílio Luís Mallet: o patrono da Artilharia do Exército**. [S. l.], 27 jun. 2022. Disponível em: <https://militares.estrategia.com/portal/mundo-militar/forcas-armadas/emilio-luis-mallet-o-patrono-da-artilharia-do-exercito/>. Acesso em: 21 maio 2023.

GOULART, Fernando. **Ação sob fogo: fundamentos da motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/001238206d5290351266e>. Acesso em: 21 maio 2023

GROSSMAN, Dave. **On killing: The psychological cost of learning to kill in war and society**. Nova Iorque: Back Bay Books, 1995. *E-book*. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/2391666/on-killing-the-psychological-cost-of-learning-to-kill-in-war-and-society-pdf>. Acesso em 21 maio 2023.

HEINL, Robert. **The marine officer's guide**. 7. ed. Maryland: US Naval Institute Press, 2008.

KAWAGUTI, Luis. **A república negra: histórias de um repórter sobre as tropas brasileiras no Haiti**. São Paulo: Globo, 2006.

KELLETT, Anthony. **Motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1982.

LANDGRAF, Saulo Freire. **Atuação do Capitão Plínio Pitaluga, comandante do 1º Esquadrão de Reconhecimento Mecanizado durante a II Guerra Mundial, por ocasião dos combates em Collecchio-Fornovo e os ensinamentos colhidos para liderança militar**. 2013. Monografia (Mestrado profissional em Ciências Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/29006327/atuacao-do-capitao-plinio-pitaluga-comandante-do-1o-esquadrao-de-reconhecimento-mecanizado-durante-a-ii-guerra-mundial-por-ocasio-dos-combates-em-collecchio-fornovo-e-os-ensinamentos-colhidos-para-lideranca-militar>. Acesso em: 21 maio 2023.

MARSHALL, Samuel. **Homens ou fogo?**. 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2003.

MASLOW, Abraham. **A theory of human motivation**. Ontario: York University, 2000. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-88633/a-theory-of-human-motivation>. Acesso em: 21 maio 2023.

MORAN, Lord. **The anatomy of courage: the classic WWI account of the psychological effects of war**. Nova Iorque: Carrol & Graf Publishers, 1967. *E-book*. Disponível em: https://openlibrary.org/works/ol5790541w/the_anatomy_of_courage. Acesso em: 21 maio 2023.

NEAVE, Airey. **Flames of Calais: The Soldier's Battle**. Londres: Coronet Books, 1974. *E-book*. Disponível em: <https://archive.org/details/flamesofcalaisso0000neav>. Acesso em 21 maio 2023.

PAGONIS, William. **Leadership in a combat zone**. [S. l.], 24 nov 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/12/leadership-in-a-combat-zone>. Acesso em: 21 maio 2023.

PARKER, Matthew. **Monte Cassino: the hardest-fought battle of World War II**. 2. ed. Nova Iorque: Anchor Books, 2005. *E-book*. Disponível em: <https://archive.org/details/montecassinohard0000park>. Acesso em 21 maio 2023.

SAJER, Guy. **The forgotten soldier**. 2. ed. Washington, DC: Potomac Books, 1967. *E-book*. Disponível em: <https://ia800704.us.archive.org/35/items/theforgottensoldier/the%20forgotten%20soldier%20by%20guy%20sajer%20%281967%29.pdf>. Acesso em: 21 maio 2023.