

# LIDERANÇA NA GUERRA DAS MALVINAS

*1er Ten SV Int Elizabeth Abalos*

## **Resumo**

Este artigo é uma análise das técnicas de mando e liderança que o líder militar argentino deve ter, contextualizando-as na Guerra das Malvinas.

O objetivo é analisar a ação de mando exercida pelos líderes das frações militares, um aspecto extremamente importante, baseado na doutrina militar argentina e em acontecimentos heroicos que tiveram lugar na Guerra das Malvinas, procurando determinar se a ação de mando aplicada na gestão das organizações se baseou no conceito de liderança.

Tendo em conta que a Guerra das Malvinas pôs à prova não só as características profissionais da organização militar argentina, mas também os seus valores, será feita uma análise de como estes valores foram mantidos durante todo o conflito, tal como foi manifestado nas ações dos combatentes.

Será feita uma metodologia de recolha de dados qualitativos, realizada através de pesquisas, e o resultado esperado é expor as ações de comando que ocorreram no conflito de Malvinas, com base no conceito de liderança.

Palavras-chave: Mando, Liderança, Guerra das Malvinas.

## **Introdução**

Em toda organização, o ser humano é a componente mais importante, da qual se pretende obter o máximo desempenho tanto individualmente como em grupo. A gestão desta componente será um grande desafio para cada jefe, no qual a qualidade da sua liderança será refletida.

Nas organizações que realizam atividades de risco, tais como as forças armadas, a ação de mando dos seus líderes será ainda mais relevante, uma vez que não só terão de exercer o comando, mas o desafio será obter a sua obediência voluntária, ou seja, exercer o mando.

Ao mesmo tempo, o moderno desenvolvimento científico e tecnológico da aplicação militar fornece às forças de combate meios de combate cada vez mais poderosos; como consequência, o comportamento do combatente individual torna-se cada vez mais importante e transcendente, porque para que a

organização em que ele faz parte funcione plenamente, cada indivíduo deve ser dotado espiritual e fisicamente das mais elevadas aptidões de combate.

Por todas estas razões, o comandante enfrentará uma enorme responsabilidade, uma vez que o pleno exercício da função de comando dependerá da obtenção de um combatente com as aptidões morais e eficiência necessárias que o combate moderno exigirá. O combate afeta o comportamento do indivíduo ao maximizar as influências das pressões negativas, especialmente as que surgem do ambiente de combate. Tais influências afetarão a moral e a capacidade de combate do indivíduo e da organização.

O comandante será assim confrontado com a exigência de exercer plenamente a função de comando a fim de preservar as manifestações positivas mais importantes da moral e de aumentar ou pelo menos manter a eficácia da organização que comanda. Consequentemente, o exercício do comando em combate terá como objetivo aumentar a eficácia da componente humana da organização, através da aplicação para aumentar a sua capacidade de combate a fim de cumprir com sucesso a missão imposta, tornando-se assim o líder da sua facção.

Desde a Guerra das Malvinas, o Exército Argentino começou a aprofundar a análise do comando e da liderança militar, tendo em conta que estará envolvido num contexto de crise política, económica e social que pode afetar o desempenho profissional dos seus membros; e sob a pressão competitiva de outros países vizinhos em matéria de defesa.

A missão do Exército Argentino é preparar para a guerra, sendo esta a principal prioridade, o treino no exercício do comando e comando, procurando aumentar e manter a capacidade de combate.

## **Desenvolvimento**

A liderança tem sido um tema muito discutido em todo o mundo, destacando-se a sua aplicação na área militar.

A fim de desenvolver a liderança, o Exército Argentino tem como doutrina o Manual de Exercício de Comando, que tem como base as "condições pessoais de comando".

A doutrina do exército argentino analisa o comando exercido pela figura do chefe e as condições pessoais que ele deve possuir, mas não analisa a figura do líder dentro da organização.

Tendo em conta as múltiplas mudanças nas áreas onde a liderança é exercida, e a sua constante evolução, é necessário perguntarmo-nos: Para que o oficial seja um bom comandante da sua organização, é necessário exercer o mando e ser um bom líder?

A liderança militar é influenciada e enquadrada no Comportamento Humano Organizacional, o que pressupõe uma estrutura de líderes organizacionais, funcionando como uma equipe, exercendo o comando como uma ação desse processo, que visa elevar os indicadores de moral (espírito de corpo, motivação e disciplina) e competências profissionais (táticas, técnicas e físicas).

Reforçando esta ideia se podem citar diferentes bases doutrinarias que fazem referência a importância do mando e liderazgo.

O "MANUAL DO EXÉRCITO ARGENTINO" estabelece que "o Exército Argentino favorece o desenvolvimento da disposição para o comando através da formação e aperfeiçoamento profissional, com a convicção de que será através da sua correta execução que o comandante será capaz de projetar o seu carácter, conhecimento e personalidade, a fim de alcançar o papel de líder na liderança dos seus homens".

O "MANUAL DO EXERCÍCIO DO MANDO" estabelece que "Mando é a ação exercida pelo comandante sobre os seus subordinados para os dirigir, persuadir e influenciar de modo a obter a sua obediência voluntária, confiança, respeito e cooperação leal e ativa no desempenho de uma função e no cumprimento de uma missão". "Os Indicadores básicos de comando são os sinais ou manifestações que permitem: Saber se uma organização será capaz de cumprir a missão para a qual foi estruturada; apreciar a capacidade e a forma como o comando é exercido. c) Detectar qualquer problema que, do ponto de

vista da função de comando, afete ou limite a eficiência da organização; as manifestações positivas mais relevantes da moral individual e coletiva: motivação, disciplina e espírito de corpo; e a eficiência da organização". "As condições pessoais para o mando são o resultado da interação da educação, da experiência e do esforço pessoal do líder para se conhecer e melhorar a si próprio"

O manual "CONDUCCIÓN PARA LAS FUERZAS TERRESTRES" estabelece que "O mando é uma arte, cujo objetivo é impor a vontade própria a outro ou a outros para alcançar um fim, sem utilizar meios coercivos. Expressar a intenção, motivar e orientar pelo exemplo pessoal para alcançar os objetivos impostos serão elementos essenciais de um comando positivo. Será através do exercício do comando que o comandante construirá a sua "autoridade moral", projetando o seu carácter e personalidade, a fim de alcançar e desenvolver o papel de líder que a sua condição supõe e exige para o cumprimento bem sucedido da sua missão. b. Apesar dos avanços técnico-científicos que estão a modificar cada vez mais a fisionomia dos confrontos militares, o homem continua a ser o fator decisivo. Esta circunstância significa que o exercício do comando requer conhecimento da natureza humana, uma vez que o violento choque emocional que a guerra implica conduzirá às mais diversas reações dos atores. c. Os homens que a nação coloca ao serviço do seu povo são os que serão o fator mais importante na guerra. Os homens que a nação coloca à disposição de um comandante constituem grupos, em que cada indivíduo tem uma personalidade heterogénea em relação à sua capacidade física, intelectual e até emocional. O comandante deve ter em conta estas características, de modo a atribuir pessoal ao posto ou função onde melhor possam desenvolver as suas competências, tentando assegurar que estas características individuais se tornem um fator positivo e não um obstáculo. A este respeito, o contacto pessoal do comandante com os subordinados será para efeitos destes regulamentos, ambos os termos têm o mesmo significado essencial, na medida em que permitirão, para além de conhecer e avaliar o seu estado físico e moral, os seus pontos fortes e fracos e influenciá-los através de uma ação pessoal direta. d. A capacidade e a disposição excepcional necessárias para exercer o comando serão incorporadas no dom do comando. Esta qualidade, na qual o exemplo pessoal é um fator substantivo, não pertence a certos indivíduos. É uma aptidão que pode ser desenvolvida e melhorada. A capacidade de um comandante para comandar será evidenciada

pela moral, espírito de equipa, motivação, disciplina e eficiência do elemento que ele comanda”.

De acordo com a obra de MAGNELLI, Jorge, "LA EDUCACIÓN MILITAR PARA UN METODO DESCENTRALIZADO" Biblioteca del Oficial del Círculo Militar, a liderança militar é “a aptidão moral que um comandante atinge quando consegue influenciar conscientemente o comportamento interpessoal do grupo que lhe está subordinado e que conduz, orienta, persuade e facilita o progresso individual, de modo a obter coesão interna, obediência voluntária, confiança mútua, respeito e cooperação leal e espontânea tanto no desempenho de uma função como no cumprimento de uma missão de serviço”.

A Guerra das Malvinas permitiu testar o liderazgo dos quadros em combate, e o INFORME RATTENBACH (que é o relatório que foi realizado logo da Guerra das Malvinas), nas suas conclusões, destaca o seguinte: "780. É importante notar que houve comandos e unidades operacionais que foram liderados com eficiência, coragem e determinação. Nestes casos, quer na espera, quer em combate, nas suas pausas, o desempenho foi sempre elevado. Foi o caso, por exemplo, da Aviação do Exército, da Artilharia, do 10º Esquadrão de Cavalaria Blindada, das 601ª e 602ª Companhias de Comando e do 25º Regimento de Infantaria. Como sempre foi o caso em circunstâncias críticas, o comportamento das tropas em combate estava diretamente relacionado com a qualidade dos seus comandantes"

É interessante destacar as palavras do Subteniente (grau em Exército Argentino) Gómez Centurión que combatiu em Darwin e foi condecorado com a medalha de “La Nación Argentina al Heroico valor em Combate”: “além do medo físico, que é normal, eles têm medo de falhar, medo de não estar à altura da tarefa. A tal ponto que, como qualquer ser humano, ele ou ela pode ter um ponto de ruptura. Se um líder da facção não tem a inteligência clara para fazer uma resolução e a força de carácter para a levar a cabo, não tem nada. Ou participa intensamente no que se passa e mostra que ele é o elemento-chave de todos os seus homens pertencentes à facção, ou essa facção desaparece”.

Da Guerra das Malvinas podemos retirar muitas lições de diferentes abordagens, mas uma das mais analisadas é a liderança e a vontade de vencer demonstrada pelos militares argentinos.

A liderança que caracterizou os oficiais das três Forças Armadas durante o conflito é reconhecida por todo o mundo. Esta liderança manifestou-se sempre a partir da frente, como evidenciado pelos 63 oficiais mortos em combate, que representam 10% do número total de baixas, um número que está bem acima do número estimado.

O exemplo mais conhecido e influente de liderança é o Primer Tenente post mortem Roberto Néstor Estévez, condecorado com a Cruz de Valor Heroico em Combate, a mais alta condecoração militar da República Argentina, condecorado por liderar um contra-ataque durante a noite na Batalha de Pradera del Ganso, numa área ocupada por forças inimigas superiores, para permitir a retirada das próprias tropas empenhadas, deixando a sua vida em ação.

O primeiro Tenente Estévez participou no desembarque a 2 de abril de 1982 com o 25º Regimento de Infantaria Mecanizada, sendo transferido para as Ilhas Malvinas pelo ARA Almirante Irizar. Como chefe do Primeiro Pelotão (Barco) da Companhia C do seu Regimento, desembarcou em Puerto Argentino ao meio-dia de 2 de abril. A 4 de Abril o pelotão foi enviado para o porto de Darwin a bordo do ARA Isla dos Estados.

A 27 de Maio, o Tenente Coronel Italo Angel Piaggi, chefe do 12º Regimento de Infantaria, ordenou a Estévez que o seu pelotão marchasse para a linha da frente, porque os britânicos estavam a avançar em direção a Darwin e já se tinham registado confrontos com as tropas do regimento.

Às 2 da manhã do dia 28 de maio chegou à área de Darwin Hill, perto do que é agora o Cemitério de Darwin, que já era uma zona de combate. Ao fazê-lo, deparou-se com tropas do 12º Regimento de Infantaria, comandadas pelo Segundo Tenente Peluffo, que se encontrava na área. Estevez combati-o com seus cerca de 40 homens contra os britânicos.

Durante os combates, Estévez recorria pelas posições, dando ordens, sob fogo britânico. Ao sair de um poço, foi atingido por duas balas, uma no braço e a outra na perna esquerda. Ferido, ele chegou ao poço adjacente. Estevez, despreocupado com as suas próprias feridas, perguntou ao soldado recruta ferido e ensanguentado, Sergio Daniel Rodriguez, se estava em boas condições, pegou um fuzil FAL e começou a disparar, depois deu novas ordens por rádio.

Estevez, sem se importar com as suas feridas, pegou no capacete de um soldado argentino morto e colocou-o na cabeça do soldado Rodriguez para o proteger. Nesse momento, foi novamente alvejado na face direita, e embora tenham sido feitas tentativas para o ajudar, depois de ter dito algumas palavras que não puderam ser compreendidas, ele morreu. Mais tarde, porque Estevez foi carregado com granadas, o seu corpo foi arrancado do poço.

O seu corpo foi baleado inúmeras vezes mais, o que o deixou quase irreconhecível. O seu túmulo, como os de vários outros soldados argentinos, encontra-se no Cemitério de Darwin, nas Ilhas Malvinas.

Sentindo que a missão que lhe foi confiada lhe exigiria que deixasse sua vida no campo de Batalla, o 27 de março de 1982, no dia da partida da sua unidade para as Ilhas Malvinas, na cidade de Sarmiento, Chubut, escreveu uma última carta ao seu pai. Isto foi entregue aos seus familiares em julho de 1982, o seguinte é o texto da carta:

Querido Pai: Quando receberes esta carta, darei conta das minhas ações a Deus nosso Senhor. Ele, que sabe o que faz, dispôs-se a isso: que eu morra no cumprimento da minha missão. Mas vejam que missão, não é? Lembra-se de quando eu era rapaz e fiz planos, desenhei veículos e armas, todos destinados a recuperar as Ilhas Malvinas e restaurar a Nossa Soberania lá? Deus, que é um Pai generoso, quis que o seu filho, totalmente desmerecedor, vivesse esta experiência única e deixasse a minha vida como uma oferta à nossa Pátria. A única coisa que gostaria de pedir é: que restaureis uma unidade sincera na família sob a Cruz de Cristo. Que se lembrem de mim com alegria e não deixem que a minha lembrança seja a abertura à tristeza. E, muito importante, que reze por mim. Pai, há coisas que num determinado dia não são ditas entre os homens, mas hoje devo dizer-te: obrigado por te ter como modelo do bem nascido, obrigado por acreditares na honra, obrigado por teres o teu sobrenome, obrigado por seres católico, argentino e filho de sangue espanhol, obrigado por seres um soldado, obrigado a Deus por seres como eu sou, e por seres o fruto daquela casa onde tu és o pilar. Até nos voltarmos a encontrar, se Deus quiser. Um forte abraço. Deus e Pátria ou Morte. Roberto.

## Conclusão

É minha opinião que a guerra é a prova concreta da eficiência dos exércitos, e o seu resultado permitir-nos-á avaliar objetivamente o exercício do mando, com base na liderança.

Devemos ter presente que, apesar do progresso tecnológico, os homens continuam sendo um fator decisivo na guerra e a importância do exercício correto do mando constitui um multiplicador do poder de combate, tendo em conta que ao aplicar as técnicas de mando em combate, os chefes tornam-se líderes, orientando e liderando as suas facções pelo exemplo, produzindo uma relação de comando e obediência que será o eixo da eficiência da organização.

É necessário destacar as ações dos oficiais que conduziram os seus homens em combate e obtiveram a sua adesão voluntária, partilhando as suas dificuldades nas trincheiras, passaram pelo mesmo frio e fome que eles e foram expostos aos mesmos perigos; muitos deles morreram em combate, diante do inimigo e empunhando as suas armas. Sem dúvida o treino militar desenvolvido pelo Colégio Militar da Nação, contribuiu significativamente para a construção da liderança nos quadros do Exército Argentino e prova disso são os oficiais mortos na frente dos seus homens, o Tenente Esteves do Regimento 25, o Tenente Baldini do Regimento 7 e o Tenente Silva do Regimento 4, destacando apenas alguns, sendo também que a maioria dos que lutaram na linha da frente não recuaram, mas lutaram até ficarem feridos fora de combate, cumprindo o seu juramento de defender a pátria até perderem as suas vidas.

Finalmente, concluo que é necessário tanto para a organização como para aqueles que a conduzem, que os chefes procurem se tornar líderes, tendo em conta que pertencemos a uma organização que exige os maiores sacrifícios dos seus membros, mesmo das suas próprias vidas; e isto exigirá uma otimização na capacidade no exercício do mando para liderar os nossos subordinados em situações extremas como o combate, tendo como norte os princípios de mando que são: Crença na causa que se serve e fé em Deus; dedicação irrestrita ao regime de serviço; e um sentido de autoridade e dignidade.



## Referências

ARGENTINA. Biblioteca do Círculo Militar. MAGNELLI, Jorge, "LA EDUCACIÓN MILITAR PARA UN METODO DESCENTRALIZADO", Buenos Aires, 1993.

ARGENTINA. Oscar A. TEVES. MALVINAS LA BATALLA DE PRADERA DEL GANSO, Buenos Aires, 2016.

ARGENTINA, Ejercito. Manual del Ejercicio del Mando, Buenos Aires, 1968

ARGENTINA, Ejercito. El Ejercito Argentino, Buenos Aires, 1968.

ARGENTINA, Ejercito. Conducción para las Fuerzas Terrestres, Buenos Aires, 2014.

ARGENTINA. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. Informe RATTENBACH, Buenos Aires, 1982.