



TC ENG MÁRIO CÉSAR ALVES VELOSO

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR
DESSEMPENHO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Salvador
2020**

TC MÁRIO CÉSAR ALVES VELOSO

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR
DESSEMPENHO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques

**Salvador
2020**

TC MÁRIO CÉSAR ALVES VELOSO

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR
DESSEMPENHO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército
/ Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-
MG como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Aprovado em 23 de março de 2020.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques - Presidente
UNIS

Profa. Ma. Liz Áurea do Prado – Membro 1
UNIS

Profa. Dra. Thyara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UNIS

MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA O MELHOR DESEMPENHO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

MOTIVATION AS A PREFERRED FACTOR FOR BEST PROFESSIONAL PERFORMANCE IN THE BRAZILIAN ARMY

Mário Veloso¹
Livia Ciacci²

RESUMO

Este trabalho analisa a motivação como fator preponderante para o melhor desempenho profissional no Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica, pois, a motivação para o combate ou para o trabalho se impõe no cenário de desafios organizacionais da atualidade. A finalidade deste estudo é apresentar a liderança como fator preponderante da motivação e de como este fator pode contribuir, motivacionalmente, para um resultado positivo ou negativo no ambiente organizacional militar moderno. Este intento foi alcançado mediante revisão bibliográfica em artigos, periódicos, livros, trabalhos de conclusão de curso e teses de mestrado. Buscou-se também revisar os livros clássicos, artigos e teses que tratam da motivação em combate e também procurou-se observar o que o ambiente acadêmico vem produzindo em paralelo às Forças Armadas Ocidentais. O estudo demonstrou a importância do tema na atualidade e que a liderança é o fator catalisador da motivação numa organização, em especial na sua expressão virtuosa. Também resultou que a motivação pode influenciar negativamente um ambiente e que esta liderança contra virtuosa deve ser acompanhada pelo escalão superior.

Palavras-chave: Motivação para o combate. Liderança virtuosa. Liderança contra virtuosa.

ABSTRACT

This paper analyzes motivation as a major factor for better professional performance in the Brazilian Army. Such an approach is justified, therefore, the motivation for combat or work is imposed in the scenario of current organizational challenges. The purpose of this study is to present leadership as a major factor in motivation and how this factor can motivationally contribute to a positive or negative outcome in the modern military organizational environment. This intent was achieved through literature review in articles, journals, books, coursework and master's theses. We also sought to review the classics that deal with combat motivation and also looked at what the academic environment has been producing in parallel with the Western Armed Forces. The study demonstrated the importance of the topic today and that leadership is the catalyst for motivation in an organization, especially in its virtuous expression. It also turned out that motivation can negatively influence an environment and that virtuous leadership must be accompanied by the upper echelon.

Keywords: Motivation for combat. Virtuous leadership. Leadership against virtuous.

¹ Graduado pela AMAN em Ciências Militares, Pós-Graduado em Ciências Militares pela ESAO e Pós-Graduando do CGAEM em Gestão de Administração Pública pela UNIS. E-mail: mariocesarxxx@gmail.com.

² Mestre em Bioengenharia pela Universidade Federal de São João Del Rei. Professora da pós-graduação do Grupo Unis. E-mail: livia.ciacci@unis.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Motivação é um tema recorrente na empresa humana de evolução contínua, desde o seu berço nas estepes africanas até a conquista do espaço. As teorias da motivação são tão diversas e refletem a própria diversidade humana tanto em aspectos socioculturais quanto psicológicos.

Este trabalho analisa a motivação como fator preponderante para o melhor desempenho profissional no Exército Brasileiro, o problema do estudo é como a motivação pode ser preponderante para o melhor desempenho profissional no Exército Brasileiro? E a nossa hipótese de trabalho é de que as diferentes dimensões da motivação que melhoram o desempenho profissional no Exército Brasileiro estão associadas a diversas características da liderança, em especial o quanto essa liderança é virtuosa ou contra virtuosa, sendo essa associação positiva no caso da liderança virtuosa e negativa no caso da liderança contra virtuosa.

Tal abordagem se justifica, pois, a motivação para o combate ou para o trabalho se impõe no cenário de desafios da atualidade. Num mundo globalizado e repleto de ameaças à soberania de uma nação o homem continua a ser o centro de um Exército e seu elemento mais importante. Apesar de todo o avanço e de toda a tecnologia que se dispõe na nossa sociedade o Soldado continua a ser aquele que é o mais importante componente para se vencer guerras e se defender uma Nação. É no coração e mente de um indivíduo que se ganha ou se perde uma guerra. Neste contexto o motivo que este soldado tem para lutar e se motivar a lutar são capitais. Num mundo em que a maioria das pessoas, pelo menos no ocidente, possui satisfeitas suas necessidades básicas de sobrevivência o cenário apocalíptico de uma guerra como as ocorridas no século passado parecem um tanto distante, mas como homens das armas os Soldados da nação têm que continuar perseguindo a missão constitucional de defesa da pátria e da soberania brasileira lembrando do passado e se preparando para o futuro permanentemente e tendo em mente o juramento de sacrificar a própria vida se necessário for pelo bem do Brasil.

É importante ressaltar, também, a contribuição do trabalho para o público das Forças Armadas em geral e do Exército Brasileiro em particular. Através destes estudos espera-se que a motivação como conceito e como estado positivo esperado, tanto individualmente, como coletivamente, possa vir a melhorar o Exército Brasileiro e suas diversas organizações militares em todo o território nacional. Muito do que está aqui também pode ser utilizado no ambiente organizacional civil.

A finalidade deste estudo é apresentar a liderança como fator preponderante da motivação e de como este fator pode contribuir, motivacionalmente, para um resultado positivo ou negativo no ambiente organizacional militar moderno. Buscou-se simplificar as diversas teorias motivacionais e diversos tipos de liderança em dois grandes agrupamentos de conceitos: o virtuoso (aspectos positivos da motivação) e o contra virtuoso (aspectos tóxicos da motivação).

Intento alcançado por meio de revisão bibliográfica, buscando os clássicos que tratam da motivação em combate e procurando observar o que o ambiente acadêmico vem produzindo em paralelo às Forças Armadas Ocidentais. A revisão no banco de dados de revistas militares de projeção internacional como a *Military Review*, edição em língua portuguesa, foi importantíssima pois trouxe o que há de mais atual no cenário de um Exército.

2 MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE

A primeira questão que vem à mente quando pensamos sobre o tema é o conceito de motivação. Mas o que é motivação? O que nos motiva a fazer ou não fazer algo? A motivação por si não é capaz de nos explicar este problema sem nos atermos há um fator que nos impulsiona à frente. De todas as coisas que podem nos motivar a liderança é um fator preponderante essencial e intrínseco ao conceito de motivação. Neste artigo científico e pela natureza do Exército e sua cultura organizacional a liderança é o vetor principal da motivação. O espírito que conduz e anima o corpo. A motivação, metaforicamente falando, é uma orquestra sinfônica e o líder é quem a rege e lhe dá sentido, portanto neste artigo motivação e liderança são binômios inseparáveis. A liderança é o principal instrumento de que dispõe qualquer empresa ou Força Armada para o melhor desempenho profissional e como consequencial profissional, seja no íntimo do indivíduo, seja no Exército inteiro.

Segundo Kellett (1987) a “motivação é o ‘por que’ do comportamento”, a motivação é uma das “determinantes da atividade humana e uma explicação dos **processos que jazem por debaixo das ações ostensivas de um indivíduo** e que não são atribuíveis, aparentemente, a processos sensoriais ou aos hábitos.” (*grifo nosso*). Neste ponto percebemos a íntima relação entre o conceito de motivação e liderança. Ambos conceitos tratam na verdade do indivíduo e de sua relação consigo mesmo. A motivação só se torna possível como fator preponderante e redundando em aspectos de interesse organizacional quando ela parte de um líder que lhe dá sentido, forma e conteúdo.

Anthony Kellett é um clássico na historiografia militar ocidental e ele nos lembra que existem treze fatores que nos impulsionam motivacionalmente para o combate e no combate (grupo primário, espírito de corpo, distribuição de recursos humanos, integração social, treinamento, disciplina, liderança, ideologia, sistemas de recompensas, concepções em combate, aspectos do combate, a tensão do combate e o comportamento em combate) e ao afirmarmos que a liderança é o fator primordial estamos assertivamente reforçando o papel preponderante da motivação, só que esclarecendo que a liderança é o catalisador mais importante destes fatores, ou seja, a liderança é o único fator motivacional citado por Kellett que consegue intervir e transpassar todos os outros dinamizando-os, para o bem ou para o mal, afetando a motivação de um soldado e é por isso que a partir dela trataremos do tema. A motivação é um vetor para um melhor desempenho. A liderança é uma ponte que conduz este vetor para o resultado esperado de melhor desempenho profissional, seja no íntimo do indivíduo, seja num Exército como um todo.

A motivação é um resultado da interação dos diversos fatores citados por Kellett. Do equilíbrio, ou desequilíbrio desses conceitos, catalisados pela atuação da liderança, temos a excelência profissional ou o fracasso em qualquer empreitada humana e principalmente na Guerra.

Este trabalho está dividido em três partes. A primeira e segunda parte são respectivamente liderança virtuosa e a liderança contra virtuosa citadas por Salvador (2018). A terceira parte são propostas de estratégias para a mensuração da motivação, ancoradas na experiência norte americana sobre o tema, onde apresentamos algumas ideias.

2.1 LIDERANÇA VIRTUOSA

Um primeiro aspecto a se considerar é que existem centenas de definições sobre liderança. Ao longo dos séculos e em especial nas últimas décadas criou-se farta teoria científica sobre o tema. Grande parte desse fecundo campo de estudo foi o entendimento de que os fundamentos da liderança poderiam ser usados para além dos muros dos quartéis e serem empregados com sucesso nas empresas em seus diversos ramos. O mundo empresarial e a ciência da administração se apropriaram destes conceitos oportunamente por total afinidade destas áreas do conhecimento humano. Vale destacar que pontuamos aqui liderança virtuosa como sendo o conjunto amplo de tipos de liderança que vem a motivar de uma maneira positiva a ação de pares, subordinados e até mesmo superiores. A liderança é um valor humano individual e atua em todas as direções da estrutura social humana. A força da liderança virtuosa eficaz não encontra limites nem obstáculos a superar quando consegue penetrar e motivar o âmago da alma humana.

Sun Tzu (séc, 6 a.C) nos ensina que *“o bom general cuida dos seus como crianças, e estes o seguem até o mais profundo dos vales. Trata os soldados como filhos, e estes morrerão ao seu lado”*. O importante aqui é destacar que a preocupação em liderar existe deste sempre e a empatia que deve haver entre líder e liderado é um fator motivacional que é capaz de fazer a motivação funcionar ao nível máximo. No caso metafórico proposto por Sun Tzu é fazer o subordinado, se for o caso, seguir o líder até a morte no cumprimento do dever ou da missão proposta.

Para Salvador (2018) a liderança é um processo de influência social e que para ela exerce-se a liderança hierarquicamente, no sentido de cima para baixo. Ela subdivide os modelos de liderança e os vincula a valores. Ela cita os seguintes modelos de liderança: liderança virtuosa, liderança ética, liderança autêntica, liderança de empoderamento e liderança servidora.

Para Goulart (2013), em seu artigo na Revista Doutrina Militar Terrestre *“A liderança é um dos principais fatores de motivação para o combate. A ação firme e decidida do líder, nos momentos críticos do enfrentamento, tem o poder de elevar o moral da tropa, galvanizar energias e fazer aumentar nos combatentes a vontade de lutar.”* Goulart não tece considerações positivas ou negativas sobre a liderança.

Em Brasil (2011), nosso manual de campanha de Liderança, aborda a liderança partindo de um conceito abrangente. As diversas teorias abordadas no aludido manual podem ser classificadas, segundo padronizado neste estudo, como de caráter virtuoso. Sabiamente o manual não impõe um tipo específico de liderança, provavelmente pelo fato de se entender que *“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). Ou seja, nem todo chefe é um líder, ser um líder é fazer algo além do normal ou natural de uma função e que existem diversos caminhos para liderar. Sabemos que diversas publicações, em especial no campo da gestão ou gerência, abordam a chefia como sinônimo da liderança, mas para o Exército Brasileiro e sua cultura organizacional o líder é um chefe que vai muito além do trivial e produz como resultado um efeito dinamizador e determinante em todas as situações que atua, tanto em si mesmo, quanto em seu grupo social, influenciando ou contaminando atitudes e resultados numa cadeia de eventos interligados.

Partindo para a historiografia militar ocidental verificamos a existência de líderes como o General Alemão da Segunda Guerra Mundial Heinz Guderian. Ele é conhecido por ter desenvolvido e posto em prática a moderna guerra mecanizada muito conhecida como *“blitzkrieg”*. Os alemães tinham o hábito de dar o nome de seus respectivos comandantes às suas Divisões. A 2ª Divisão Panzer quando invadiu a França em 1940 levava a letra “G” de Guderian para lhe identificar. Pouco é explorado no estudo da história, mas os aliados, em 1939 e antes da Batalha da

França em 1940, tinham maior número de blindados do que os alemães e os blindados aliados eram, em muitos aspectos (principalmente proteção blindada e poder de fogo), melhores que os blindados alemães. O resultado já conhecemos e foi o efeito da liderança de homens como Guderian que fizeram o Exército Alemão vencer os dois Exércitos mais modernos e treinados da época.

Será abordado a seguir a Liderança Contra Virtuosa, onde verificar-se-á sua atuação como fator desmotivador e contrário ao bom ambiente de trabalho ou operação eficiente.

2.2 LIDERANÇA CONTRA VIRTUOSA

Destacamos que o conceito de liderança contra virtuosa é emprestado da tese de mestrado de Salvador (2018), porém este tema, também chamado de liderança nociva ou tóxica, vem ganhando destaque nos últimos anos em inúmeros estudos, tanto no ambiente acadêmico, quanto no espaço empresarial e da moderna gestão de negócios.

Em março-abril de 2005 a revista de assuntos militares *Military Review*, em sua edição em língua portuguesa, publicou com o nome “*Liderança Nociva*”. Esta matéria apresentou o resultado do estudo do então Coronel George E. Reed que ocupava, à época, a função de Diretor da cadeira de Estudos de Comando e Liderança na Escola de Guerra do Exército dos EUA. Em 2003 o Coronel George E. Reed conduziu este estudo em cumprimento à determinação do Secretário do Exército Americano à época de que a Escola de Guerra do Exército dos EUA fizesse um estudo sobre como o Exército poderia eficazmente analisar os comandantes para detectar aqueles que poderiam ter um estilo de liderança destrutiva.

Os resultados do Coronel George E. Reed ecoaram com muita energia nas Forças Armadas e geraram uma segunda publicação na *Military Review*, edição de janeiro-fevereiro de 2011, intitulada “*Liderança Nociva: Parte II*”. Utilizamos como peça central de nosso trabalho estas duas publicações que se entendem como sintetizadoras do pensamento do Exército Ocidental mais moderno e de maior poder de combate na atualidade. De certo ponto as ideias propostas são revolucionárias sob o enfoque do conceito motivacional. Devemos lembrar que situamos a liderança como o catalisador da motivação e que a liderança, em especial numa Força Armada, pode fazer frente a diversos fatores da motivação citados por Kellett. A motivação é um fator preponderante para o melhor desempenho profissional no Exército, porém o como isso é conseguido de uma maneira capital passa pela percepção nítida de que o estilo interpessoal do comandante de uma organização ou fração determina em grande medida como será o clima organizacional e o desempenho operacional de toda a organização ou fração.

O manual de liderança do Exército Brasileiro, C20-10, de 2011, não trabalha sobre este sistema e não tem nenhuma indicação sobre conceitos de liderança tóxica ou nociva. Isto é perfeitamente lógico, pois o Exército Brasileiro entende o conceito de liderança sobre quatro fatores (a situação, o líder, os liderados e a interação entre líderes e liderados) e parte do entendimento que a partir do momento que se age de maneira contra virtuosa, o militar deixa de ser um líder. De uma maneira mais simples, todos são chefes em comando ou investidos de uma função, mas o líder é alguém que agindo nos fatores já citados consegue um status adequado à missão que lhe garante conquistar a designação de líder. Ser líder no Exército Brasileiro é uma conquista de um Chefe ou de alguém investido de autoridade. Interessante destacar que o Exército Brasileiro nos ensina através de seu manual de liderança que “*a ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças*” e que a palavra comandante se aplica “*desde os comandantes dos mais altos escalões do Exército Brasileiro, até os comandantes de escalões mais elementares, como esquadras ou turmas*” (BRASIL, 2011). Ou seja, a ação de comandado, a atitude de motivar homens para o adequado cumprimento da missão vai desde o General mais antigo ao Soldado mais

moderno investido em missão de comando mais elementar, passando por todos os postos e graduações da nossa hierarquia.

Em atenção ao dito no item anterior, destaca-se que liderança contra virtuosa, para fins desse trabalho, é o conjunto amplo de tipos de liderança entendidas com tóxicas ou nocivas. Desde já propomos que quando usados estes termos terão valor de sinônimos entre si e que estas conotações provocam efeitos negativos, principalmente em subordinados, mas também no ambiente organizacional como um todo.

3 ESTRATÉGIAS PARA MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO

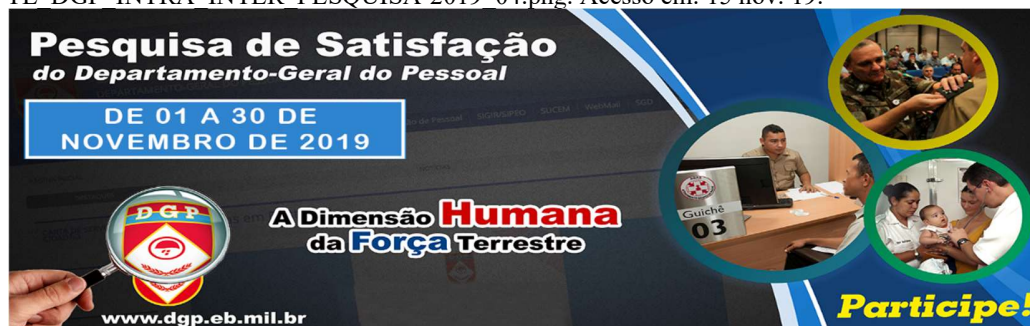
Em boa medida a proposta que se coloca para medir a motivação seriam dois tipos de avaliações. As avaliações do tipo “de 360º” e as pesquisas de ambiente organizacional.

Recentemente, no portal do Departamento-Geral do Pessoal do Exército, foi disponibilizada uma pesquisa para a aferição da “Satisfação da Dimensão Humana da Força”. A preocupação é similar às das publicações ou dos rankings sobre as Melhores Empresas para se trabalhar. O Exército Brasileiro está alinhado ao que se vê no ambiente empresarial referente às pesquisas de satisfação. Estes resultados, quando bem trabalhados, podem contribuir tanto para melhoramento de processos, quanto para a identificação de fatores que contribuem negativamente para a produtividade e desempenho de uma organização, inclusive servindo de indicador da existência de liderança tóxica.

Figura 01 - Pesquisa de Satisfação do Departamento-Geral do Pessoal.

Fonte:

http://www.dgp.eb.mil.br/images/DGP_2.1/2019/10_25_2019_PESQ_SATIS_2019/BANNER_SITE_DGP_INTRA_INTER_PESQUISA-2019_04.png. Acesso em: 15 nov. 19.



Outra forma de mensurar a motivação são as avaliações do tipo “de 360º”. Este tipo de avaliação fornece um *feedback* acerca do desempenho dado por todos aqueles que formam o círculo de contatos diários de determinado militar, desde os subordinados até os chefes e colegas. As avaliações de 360 graus se inserem bem nas organizações que adotam equipes de trabalho. O uso de diversos parâmetros de pesquisa aumenta a possibilidade de se conseguir capturar todos os aspectos do comportamento e podem vir a contribuir para o aumento do desempenho profissional, individual e em um grupo. Um alerta é importante aqui. Como nos ensina Reed-Olsen (2011), “*o uso pro forma de ferramentas como essa pode gerar expectativas exageradas*”. As pesquisas precisam redundar em resultados positivos e práticos para os envolvidos. Logicamente há muito espaço para desenvolvimento de técnicas de avaliação e de forças de adequação destas pesquisas à realidade do Exército Brasileiro. Pessoal qualificado e dedicado ao assunto existem. Cabe à cadeia de comando responsável fazer judicioso uso destes métodos de avaliação.

Um outro aspecto importante que nos ensina Reed é que os chefes em seus diversos escalões devem estar atentos e disponíveis a identificar e lidar com líderes nocivos. Quando se está exposto a líderes tóxicos uma parte dos envolvidos aprende que esses comportamentos não devem ser copiados e essas atitudes se tornam exemplos do que não se deve fazer. Outros simplesmente copiam esses comportamentos negativos e os replicam em suas vidas profissionais e é por isso que todos os militares em função de comando também devem estar atentos a este tipo de comportamento, para que o comportamento tóxico não se perpetue.

Mensurar a motivação em especial quando há indicadores de que algo não vai bem é muito difícil. Reed nos alerta que uma das características que temos de líderes contra virtuosos é que eles possuem a tendência de serem bajuladores de superiores e de maltratarem os subordinados. Ou seja, eles conseguem, muitas vezes, camuflar junto à cadeia de comando seus comportamentos nocivos, e em boa medida atuam pelo medo para que seus subordinados não o denunciem.

Este conceito é a outra face da motivação. Temos como tabu não falar de fatores que atingem negativamente o que entendemos como fatores motivacionais, mas eles existem, seja a vontade de matar do inimigo, seja um chefe mais duro que nos ameace de demissão. Por mais antiético que seja ou que não seja politicamente correto afirmar, mas o fato é que existem chefes militares que atuam no espectro da liderança nociva e podem afetar o desempenho profissional de militares ou organizações de uma maneira contrária aos valores éticos preconizados por uma força militar, em especial o conceito de respeito.

4 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, a intenção foi analisar a motivação como fator preponderante para o melhor desempenho profissional no Exército Brasileiro. Para atingir este objetivo, foi feita uma pesquisa básica, com objetivos exploratórios, utilizando-se da pesquisa do tipo bibliográfica. Quanto a natureza da pesquisa, trata-se de pesquisa qualitativa. O tema da pesquisa é bem abrangente e exigiu a busca de fontes alinhadas ao pensamento militar moderno. Existem uma profusão significativa de estudos do tema motivação nas universidades (psicologia, psiquiatria e administração) e no meio empresarial alinhado com as modernas práticas de gestão, mas poucas pesquisas foram feitas especificamente sobre os militares e seu entorno operativo, obrigando o pesquisador a voltar-se aos clássicos da historiografia militar, em especial Anthony Kellat e Samuel Lyman Atwood Marshall.

Em resumo buscou-se, através da revisão literária, visitar o estado da arte do conteúdo referente ao tema. Este trabalho foi pensado sob o enfoque da guerra, ou seja, a motivação e liderança em seu estágio mais bruto. Ambientes em que o risco à vida é rotineiro e que operam forças militares com o objetivo de eliminação mútua. Neste cenário Maslow e sua Teoria da Hierarquia das Necessidades nos faz entender o real significado do termo sobrevivência e é disto que se trata este trabalho em termos de conteúdo, resultados e discussões. Também foram utilizados diversos trabalhos apresentados em revistas em especial na *Military Review* e no estudo apresentado como resultado da dissertação de mestrado em psicologia por Ana Raquel Barreiros Salvador, junto à Universidade de Évora, em 2018.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

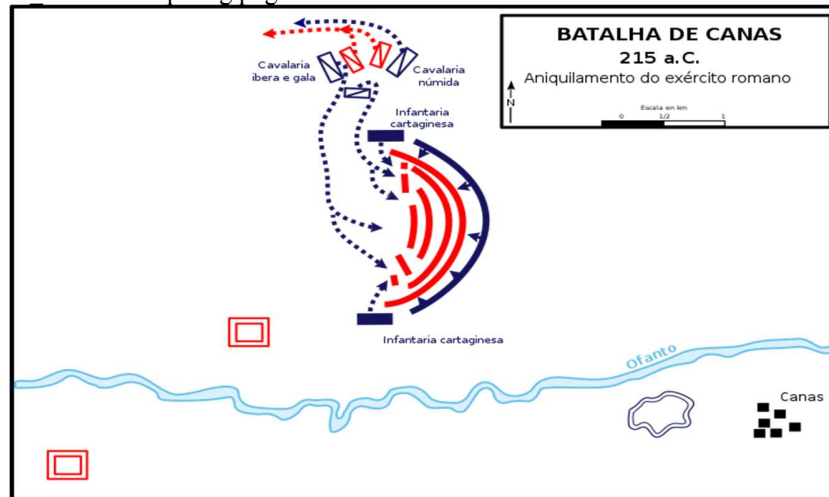
Um aspecto que chama a atenção são os fatores levantados por Kellett referente à motivação em combate de um Soldado (grupo primário, espírito de corpo, distribuição de recursos humanos, integração social, treinamento, disciplina, liderança, ideologia, sistemas de recompensas, preconceções em combate, aspectos do combate, a tensão do combate e o comportamento em combate). Mas qual é o mais importante? Qual é determinante? Na verdade, como coloca Kellett, todos são importantes e vão ter maior ou menor destaque em função das circunstâncias apresentadas e dos indivíduos envolvidos. Uma contribuição que se pode tirar do estudo é que somente a liderança e suas características intrínsecas poderá interferir em todos os outros como um catalisador. Mas o que é um catalisador? Segundo o dicionário HOUAISS, é uma substância que modifica a velocidade de uma reação química sem se alterar. O dicionário nos ensina também que o catalisador estimula ou dinamiza, em especial, novas ideias. Sob este aspecto o dicionário não poderia ser mais preciso sobre um excelente conceito de líder.

A maneira como o líder atua, em especial numa Força Armada baseada na hierarquia e disciplina, onde o poder é de certa forma piramidal e concentrado no chefe ou comandante, muito semelhante a arquitetura computacional (líder=CPU), torna a figura catalisadora do líder mais destacada. Aqui cabe outra metáfora do mundo computacional. Por mais destacada que seja uma CPU, ela não faz nada sozinha. Por mais que vejamos no cinema e se destaque fortemente nos ambientes dos quartéis, em especial em tempo de paz a figura central do líder e seu papel importantíssimo, percebemos uma obviedade de que o líder sem os seus liderados não é nada. O líder só ganha vida na medida em que ele atua em outros seres humanos para motivá-los. O líder só é líder em um grupo social. Ninguém ganha uma guerra sozinho e nenhum Exército vencerá centrando seus esforços em um único indivíduo. O líder é alguém que a despeito de suas limitações e circunstâncias operacionais retira o melhor de si mesmo e do seu entorno operacional e o conduz a uma direção escolhida com o máximo de ímpeto, coerência e vontade. O líder é o grande arquiteto da vitória, é ele que coloca sua tropa numa situação tal de energia e motivação que a vitória é conquistada antes mesmo de se lutar. Sun Tzu tem um nome para isso: propensão. A história militar mundial possui inúmeros casos disso. Um que se pode citar é a clássica batalha de *Cannae*, estudada por todas as escolas militares ocidentais importantes como o exemplo de uma batalha perfeita. Nessa batalha, ocorrida em território romano, em agosto de 216 a. C., o General cartaginês Aníbal Barca venceu uma força duas vezes maior que a sua. Os números obviamente não são precisos e variam de autor para autor, mas estima-se que as forças cartaginesas de Aníbal tenham aniquilado cerca de 75.000 (setenta e cinco mil) legionários romanos em cerca de 4 (quatro) horas de batalha. Estes números foram conquistados com armas primitivas como lanças, espadas, arcos e pedras e são impressionantes até para nós que vivemos numa era de armas atômicas e mostra a dimensão da genialidade de um líder militar em batalha e seus efeitos práticos. A liderança tanto pode influenciar positivamente como negativamente tudo o quanto se faça, seja no indivíduo, seja no grupo correspondente. A liderança tem o efeito de suplantar algum fator que se apresente negativamente anulando-o e provocando resultados positivos principalmente em combate e situações de tensão e perigo.

Figura 02 – Segunda Fase da batalha de *Cannae*.

Fonte:

https://historiasderoma657052547.files.wordpress.com/2018/08/battle_canna_e_destruction-pt-svg.png. Acesso em: 07 dez. 19.



Outro aspecto merecedor de uma análise mais de perto são os aspectos contra virtuosos da liderança. A liderança tóxica pode contaminar um ambiente de trabalho ocasionado um clima organizacional doentio e que deve ter mecanismos de observação por parte do escalão superior ou da direção geral do órgão ou empresa. A satisfação no trabalho são importantes indicadores em um ambiente de trabalho e devem ser usados como indicadores para se averiguar ou acompanhar tanto as lideranças virtuosas quanto as nocivas. Salvador nos apresenta de uma maneira clara o que temos de atual sobre o estudo deste fenômeno comportamental.

Na figura 03 temos a famosa pirâmide de Maslow. Abraham Maslow foi um psicólogo americano que criou a teoria das necessidades. Para ele, os motivos dos comportamentos são internos ao indivíduo. Na sua teoria existem necessidades conscientes e outras não. Para este estudioso todas as necessidades humanas são hierarquizadas e atuam, de uma maneira geral, divididas em dois tipos: as necessidades primárias e as secundárias. Ele coloca que o primeiro nível das necessidades deve ser atingido em primeiro lugar. São praticamente nossas necessidades mais básicas e essenciais à sobrevivência humana, como fome, sede e sono. Não à toa, são tão importantes para o conhecimento da teoria motivacional do Soldado. Também nesse pacote temos as necessidades de segurança e proteção, tão importantes nas operações militares. No outro nível, as necessidades associam-se a aspectos sociais e de autorrealização e autoconhecimento ou autodesenvolvimento. Neste nível temos a demonstração mais efetiva e complementar da motivação do soldado pelo seu reconhecimento no seu grupo primário, na sua fração militar elementar. A integração dessa teoria comportamental de Maslow se encaixa na cultura militar com muita propriedade, em especial em contextos de crise, e é por isto que destacamos Maslow à frente das outras teorias motivacionais.

Figura 03 – Pirâmide de Maslow.

Fonte: <https://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>. Acesso em: 17 nov. 19.



O Coronel George E. Reed nos lembra em seu artigo sobre *Liderança Nociva: parte II*, que nosso tempo e a atenção serão aproveitados de uma maneira melhor se forem concentrados nos subordinados e em impedir que a liderança nociva ocorra sob seu comando ou gestão (REED-OLSEN, 2011). Ele também lembra que as normas culturais dos exércitos ocidentais possuem em alta conta a lealdade como valor e isso dissuade, em boa medida que soldados reclamem dos seus superiores. No entanto deve-se ter em mente o seguinte, “soldados que, de maneira corajosa e escrupulosa, denunciam os líderes nocivos fazem um grande favor aos seus companheiros” (REED-OLSEN, 2011). Existem personalidades tóxicas nas organizações porque as organizações toleram, mudam para adaptar-se a elas ou porque simplesmente as protegem. Cabe ao escalão superior fiscalizar o escalão subordinado ininterruptamente visando a manutenção dos princípios e valores defendidos pela Força Terrestre. Reed propõe também, como solução prática, que o sistema de ensino profissional militar examine e utilize exemplos negativos de liderança nociva, além dos modelos de liderança exemplar. Ele relembra com bastante propriedade que a competência técnica não substitui a competência no campo das relações interpessoais em que se dá a verdadeira liderança. A ênfase nas escolas profissionais do Exército, ao trabalharem com o recurso mais valioso da nação (seus homens e mulheres) devem dar tanta ênfase nas habilidades de combate quanto na formação e manutenção de equipes capazes, do ponto de vista comportamental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil confia às Forças Armadas o seu bem mais precioso que são seus filhos e filhas. A defesa da pátria impõe sacrifícios imensos e isso não dá direito à organização militar de se descuidar do seu componente humano, permitindo que sofrimentos desnecessários sejam impostos à tropa e seus familiares. Os soldados do Exército Brasileiro, filhos e filhas dessa nação, merecem a melhor liderança possível.

A liderança é um fator preponderante da motivação e pode contribuir, motivacionalmente, para um resultado positivo ou negativo no ambiente organizacional militar moderno. A arte da liderança exige a aplicação da técnica correta de relacionamento interpessoal, exigida para cada caso, situação e pessoal envolvido. Não existe fórmula padrão. Os manuais do Exército Brasileiro, em especial o manual de liderança, abordam o tema liderança de maneira didática. É por isso que as Forças Armadas valorizam tanto o tempo de serviço e a experiência profissional. Não é por uma mera formalidade ou privilégio, mas sim o reconhecimento de que os chefes mais antigos representam o exemplo e o caminho que devemos seguir para o excelente cumprimento da missão. *“Fé na missão”* é um dos tantos lemas que os homens de farda seguem, mas que deve ser acompanhado de uma boa dose de empatia e lealdade, tão exigida dos subordinados, mas que deve emanar, de maneira recíproca, a partir dos chefes que se propõem a atingir o status de líder.

É essencial que se mude e expanda o conceito de sucesso em nossa sociedade para muito além do que já temos e incluamos valores verdadeiramente humanos a este conceito. Devemos desenvolver o entendimento de que o ambiente da unidade é importante porque os soldados e civis do Exército são mais que meios para se chegar a um fim. É preciso exterminar o mito de que é necessário comandar por meio da força e da intimidação.

Pode-se afirmar que membros de uma organização que estejam motivados, tanto individualmente, quanto em grupo, tendem a obter melhores resultados. Este estudo abordou dimensões da motivação para o trabalho mais centrados no ambiente operativo militar. Apresentou o tema de uma maneira pouco estudada, tratando a questão tanto em seu aspecto positivo (liderança virtuosa), quanto negativo (liderança contra virtuosa). Espera-se com isso contribuir para uma visão mais holística do tema motivação e também da liderança. Espera-se que este trabalho venha a contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos soldados e também para que as organizações obtenham resultados operacionais destacados, incluindo significado ao empenho de todos os envolvidos.

Este artigo demanda um maior aprofundamento teórico e pesquisa de campo com números significativos de pesquisados. A sociedade atual nos impõe imensos desafios, mas também apresenta suas opções de solução. Integrar o conhecimento apresentado ao estudo da psicologia clínica e da psiquiatria traria melhores capacidades aos resultados. Aspectos culturais impõe ao estudo limites de tempo e espaço geográfico.

A motivação para o combate ou para o trabalho, seja ele qual for, é tema complexo. Cada soldado é um indivíduo e um universo em si mesmo. O tema motivação não é suscetível de implementação por diretrizes. Independentemente do quão tecnológico, mecanizado ou até mesmo robotizado se vislumbre a empreitada da guerra, a motivação e o comportamento humano permanecem como essenciais num Exército.

REFERÊNCIAS

- BUENO, André. **A Arte da Guerra: os treze capítulos originais**. 1. ed. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.
- HOUAISS, Antônio (Ed.). **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- KELLET, Anthony. **Motivação para o Combate: o comportamento do soldado na luta**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.
- MARSHALL, Samuel L. A. **Homens ou Fogo?** Trad. Moziul Moreira Lima. 2. ed. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2003.
- BRASIL, Exército. **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: 2011.
- SALVADOR, Ana Raquel Barreiros. **Liderança tóxica e Liderança de Empoderamento: Relações com a Motivação para o Trabalho**. 2018. 89 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Escola de Ciências Sociais, Departamento de Psicologia, Universidade de Évora, Portugal, 2018.
- FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional**. 2008. 12 f. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf. Acesso em 17 nov. 2019.
- SILVA, Carlos André Arruda da. **Cultura Organizacional & Satisfação no trabalho: uma análise em uma Unidade do Exército brasileiro**. 2014. 60 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e ciências Econômicas, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2014.
- REED, George E. Liderança Nociva. **Military Review**, Leavenworth, 2005, edição bimestral, páginas 10-15, março-abril de 2005.
- GOULART, Fernando Rodrigues. Motivação para o Combate. **Doutrina Militar Terrestre em Revista**, jul. 2013. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT/article/view/649>. Acesso em: 17 nov. 2019.
- REED, George E; OLSEN Richard A. Liderança Nociva: Parte II. **Military Review**, jan-fev. 2011. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20110228_art014POR.pdf. Acesso em: 17 nov. 2019.