

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

**José Tibúrcio Ribeiro Neto**

**LIDERANÇA MILITAR DE MOSHE DAYAN NO CONFLITO ÁRABE-  
ISRAELENSE**

**Resende  
2020**

**José Tibúrcio Ribeiro Neto**

**LIDERANÇA MILITAR DE MOSHE DAYAN NO CONFLITO ÁRABE-  
ISRAELENSE**

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: Major QCO Alexsander Soares Elias

**Resende  
2020**

**José Tibúrcio Ribeiro Neto**

**LIDERANÇA MILITAR DE MOSHE DAYAN NO CONFLITO ÁRABE-  
ISRAELENSE**

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

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

Banca examinadora:

---

**Alexsander Soares Elias, Maj**  
(Presidente/Orientador)

---

**Argemiro Luciano Souza Costa, TC**

---

**Bruno de Almeida Cândia, Cap**

**Resende  
2020**

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus que me acompanhou ao longo dessa trajetória de 5 anos para que eu pudesse realizar o sonho de me tornar oficial do Exército Brasileiro.

Dedico ao meu avô, José Tibúrcio Ribeiro, que estudou nessa mesma casa, seguro de que nos momentos mais difíceis dessa jornada estava do meu lado fornecendo forças.

Dedico este trabalho também ao líder militar israelense Moshe Dayan, sua história inspiradora, seus exemplos de liderança e seus ideais de pacifismo, irão nortear minhas ações não só como chefe militar, mas também como ser humano.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela Luz, pela Vida e pela Força. Muito grato pela oportunidade de estudar na Academia Militar das Agulhas Negras e de me tornar oficial de Infantaria do Exército Brasileiro, na mesma medida que me apoiava para que eu seguisse convicto de meus ideais.

Agradeço aos meu pais, Adriana e Alberto, por sempre acreditarem em meu potencial, apostando junto comigo a realização do sonho de cursar e de concluir a carreira das armas. A minha irmã e ao meu irmão, Sarah e Oscar, por serem meus melhores amigos ainda nessa minha jovem vida. A esposa do meu pai, Fabíola, e ao seu filho, Lucas, por terem me recebido com muito carinho em suas vidas, o apoio que me prestaram foi essencial durante a minha jornada em Resende.

Agradeço também ao meu orientador, Major Alexander, uma referência de profissionalismo da Divisão de Ensino dessa escola militar. A busca pelo conhecimento e o desenvolvimento do senso crítico foram um dos melhores ensinamentos colhidos de suas aulas. A realização desse trabalho só foi possível graças a sua experiência e assessoria.

Por fim, agradeço aos meus amigos da Academia Militar, agradeço tanto pelos bons como pelos momentos mais difíceis, certo de que ambas experiências são essenciais. A juventude, as memórias e a camaradagem dessa fase serão uma das melhores lembranças da minha vida.

“Bem-aventurados os pacificadores, porque serão chamados filhos de Deus”

Mateus 5:9

## RESUMO

### LIDERANÇA MILITAR DE MOSHE DAYAN NOS CONFLITOS ÁRABE-ISRAELENSES

AUTOR: Cadete Inf José Tibúrcio Ribeiro Neto  
ORIENTADOR: Maj QCO Alexsander Soares Elias

O seguinte trabalho analisa um líder militar israelense, Moshe Dayan, que atingiu a fama após o sucesso advindo de Israel nas guerras convencionais do conflito árabe-israelense (1948-73). Com o desenrolar desses conflitos no oriente médio, esse militar evoluiu no comando das Forças de Defesa de Israel (FDI), desenvolvendo o espírito agressivo e os meios tecnológicos das forças israelense. Com o propósito de estudar sua liderança e tirar lições modernas de suas ações, esse trabalho irá realizar, através de uma análise bibliográfica, um estudo da história militar simultaneamente relacionado com obras modernas sobre liderança, e pesquisa científica militar. Em um cenário sul-americano relativamente estável, uma boa forma de acompanhar a evolução da guerra é observar conflitos distantes da realidade que o país se encaixa, por isso o trabalho busca trazer um líder de conflitos que não são habitualmente estudados por brasileiros, logo estimulando o senso crítico. Com essa pesquisa é possível compreender as evoluções das gerações da guerra e entender como as forças militares brasileiras podem preparar os militares para atuarem nas resoluções de crises no futuro.

**Palavras-chaves:** Moshe Dayan. Liderança Militar. Conflito árabe-israelense. Gerações da Guerra. Inteligência Cultural.

## **ABSTRACT**

### **MILITARY LEADERSHIP OF MOSHE DAYAN IN ARAB-ISRAELIAN CONFLICTS**

**AUTHOR:** Cad Inf José Tibúrcio Ribeiro Neto

**ADVISOR:** Maj QCO Alexsander Soares Elias

The following paper examines an Israeli military leader, Moshe Dayan, who became famous after Israel's success in the conventional wars of the Arab-Israeli conflict (1948-73). As these conflicts unfold in the Middle East, this military man evolved in the command of the Israel Defense Forces (IDF), developing the aggressive spirit and technological means of the Israeli forces. In order to study his leadership and learn modern lessons from his actions, this work will carry out, through a bibliographic analysis, a study of military history simultaneously related to modern works on leadership, and military scientific research. In a relatively stable South American scenario, a good way to follow the evolution of the war is to observe conflicts that are distant from the reality that the country fits in, therefore the work seeks to bring a leader that is not usually studied by Brazilians, with the objective of stimulating critical sense. With this research it is possible to understand the evolution of the generations of the war and to understand how the Brazilian military forces can prepare the military to act in the resolution of crises in the future.

**Keywords:** Moshe Dayan. Military leadership. Arab-Israeli conflict. Generations of War. Cultural Intelligence.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01-	Moshe Dayan e militares do 890º Batalhão de Paraquedista em 1955.....	19
Figura 02-	Operações israelenses na Campanha do Sinai, em 1956.....	20
Figura 03-	Moshe Dayan acompanha soldados norte-americanos no Vietnã.....	22
Figura 04-	Moshe Dayan responde às perguntas de jornalistas.....	24
Figura 05-	A Guerra de 1967: operações israelenses no front sul.....	24
Figura 06-	A Guerra de 1967: operações israelenses no front norte.....	25
Figura 07-	Nas Colinas do Golan, em 1973.....	26
Figura 08-	A Guerra de 1973: operações israelenses no front norte.....	27
Figura 09-	A Guerra de 1973: operações israelenses no front sul.....	28
Figura 10-	Principais características das várias gerações da guerra.....	35
Figura 11-	Moshe Dayan reúne-se com xeques da Cisjordânia.....	38
Figura 12-	Dimensões que compõem o ambiente de conflito do século XXI.....	39
Figura 13-	Adestramento cultural: Fundamentos para o diálogo intercultural durante as operações militares.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
FDI	Forças de Defesa de Israel
IDF	<i>Israel Defense Force</i>
USA	<i>United States of America</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	OBJETIVOS.....	14
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	14
1.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
<b>2</b>	<b>BIOGRAFIA MILITAR DE MOSHE DAYAN</b> .....	16
2.1	JUVENTUDE E FORMAÇÃO MILITAR.....	16
2.2	GUERRA DE INDEPÊNDENCIA.....	17
2.3	GUERRA DO SINAI.....	18
2.4	GUERRA DO VIETNÃ.....	21
2.5	GUERRA DOS SEIS DIAS.....	22
2.6	GUERRA DO YOM KIPPUR.....	25
<b>3</b>	<b>O ESTUDO DA LIDERANÇA MILITAR DE MOSHE DAYAN NOS CONFLITOS ÁRABE-ISRAELENSES</b> .....	29
3.1	CONHECIMENTOS FUNDAMENTAIS.....	29
<b>3.1.1</b>	<b>Tipos de liderança</b> .....	29
<b>3.1.2</b>	<b>Níveis de liderança</b> .....	31
3.2	ORIENTAÇÕES PRÁTICAS.....	31
<b>4</b>	<b>MOSHE DAYAN COMO EXEMPLO DE LÍDER MILITAR PARA AS GUERRAS DO SÉCULO XXI</b> .....	35
4.1	GUERRAS DO SÉCULO XXI.....	35
4.2	CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE DAYAN PARA OS NOVOS TIPOS DE CONFLITOS.....	36
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

A principal missão de uma Escola Militar é o desenvolvimento da liderança em seus militares, pois é através dela que as frações de militares conseguem cumprir com êxito as missões em situações adversas. Uma das principais missões da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), é a iniciação da formação da liderança militar, sendo que a essa formação continuará posteriormente na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Assim deve ser, uma vez que o aspirante a oficial formado pela AMAN logo estará à frente de um grupo de militares em situações de paz, podendo às vezes estar à frente de seus subordinados em situações de crises.

E quando se trata do assunto sobre desenvolvimento da liderança militar, a figura de Moshe Dayan é um referencial importante. Pois foi um dos mais importantes líderes militares do século passado.

Há três características que tornam um líder excepcional. Primeiro, Dayan era um homem de coragem, que fazia seus homens o seguirem sem hesitar e lhe permitia demandar deles o supremo sacrifício. Segundo, ele tinha um atributo raro em militares, uma compreensão profunda, quase intuitiva, do relacionamento entre política e guerra. E, terceiro, ele era ardiloso, um traço disfarçado por sua franqueza, que o tornava capaz de sempre achar meios de enganar o inimigo (CREVELD, 2006, orelha do livro).

Analisando-se diversos aspectos, torna-se importante problematizar as seguintes questões: é válido o estudo de um líder militar israelense que travou contato a maior parte do tempo de sua carreira militar com as guerras de terceira geração? E quais lições de suas ações podem ser tiradas para as guerras de quarta geração?

Sendo assim faz-se necessária uma compreensão acerca dos conceitos que diferenciam uma guerra de terceira geração de uma guerra de quarta geração e, dentre esses conceitos, onde estão classificados os conflitos árabe-israelenses com os quais Moshe Dayan travou contato.

A guerra de terceira geração é baseada não no poder de fogo e atrito, mas na velocidade, surpresa e no deslocamento mental e físico. Taticamente, durante o ataque, o militar da terceira geração procura adentrar nas áreas de retaguarda do inimigo, causando-lhe o colapso da retaguarda para a frente. Ao invés de “aproximar e destruir”, o lema é “passar e causar colapso” [...]. A guerra de terceira geração é não linear (LIND, 2005, apud Visacro, 2018, p.105).

Um conflito de quarta geração se decide nos níveis operacional, estratégico, mental e moral, ao invés dos níveis táticos e físico. Portanto, o uso do instrumento militar antes, durante e depois da batalha, se mostra tão

importante quanto a mera aplicação do poderio bélico convencional para destruir as forças inimigas desdobradas no terreno (VISACRO, 2018, p. 107).

Dessa forma, conflitos de terceira geração envolve essencialmente níveis físicos, ficando caracterizados os combates convencionais. Enquanto conflitos de quarta geração envolvem diversos outros níveis, caracterizando-se por combates não convencionais.

No livro de Visacro (2009) ao afirmar que após a Guerra do Yom Kippur as FDI não podiam ser derrotados em combates convencionais fica entendido que os conflitos árabe-israelenses anteriores a essa guerra foram conflitos essencialmente convencionais. Dessa forma caracterizando essas guerras como conflitos de terceira geração.

Sendo que Moshe Dayan participou de todos esses conflitos convencionais, Guerra de Independência (1948), da Guerra do Sinai (1956), da Guerra dos Seis Dias (1967) e da Guerra do Yom Kippur (1973), assim como afirma Lanning:

Servindo inicialmente como guerrilheiro e depois como comandante de tropa na guerra pela independência em 1948, ele chegou à chefia do estado maior, na guerra de 1956, e a Ministro da Defesa, na Guerra dos Seis dias, em 1967 (LANNING, 1999, p.299).

Sua fama atingiu o clímax depois da Guerra dos Seis Dias, mas ficou de certa forma, arranhada com as derrotas iniciais sofridas pelos ataques de surpresa dos egípcios, em outubro de 1973, que provocaram baixas sem precedentes entre os israelenses. Ainda que, ao final, tenha conduzido as forças de Israel à vitória (LANNING, 1999, p.302).

Moshe Dayan possui diversos relatos históricos que podem exemplificar os conceitos de liderança do Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN. Sendo objeto de estudo desta pesquisa relacionar esses conceitos e princípios do caderno de liderança com seus relatos históricos.

Este trabalho será dividido em três outros capítulos, além das considerações finais. O primeiro capítulo, irá trazer, amarrado com o desenvolvimento cronológico, uma breve história da formação militar de Moshe Dayan. Sendo também apresentado a importância deste personagem para a profissionalização da FDI.

O segundo capítulo irá abordar os conceitos principais do caderno de instrução de liderança militar para que haja um estudo da liderança militar de Moshe Dayan. Os conceitos de liderança que foram utilizados são os conhecimentos fundamentais, e das orientações práticas de construção da liderança militar.

O terceiro capítulo irá trazer as lições aprendidas com Moshe Dayan que podem ser aplicadas não só nas guerras de terceira geração, como também nas ameaças complexas e não previsíveis da era da informação. Para isso, nesse capítulo haverá a abordagem de conceitos novos que de alguma forma o militar israelense travou contato no século passado, entendendo a relevância dessas concepções. Conceitos como: operações de guerra irregular, corações e mentes, conhecimento cultural e dimensão humana. Dessa maneira provando que era um militar à frente de seu tempo.

A hipótese do autor desta monografia é que o estudo da história militar de um grande líder do século passado pode trazer ensinamentos modernos, sendo alvos desse estudo a liderança e as principais lições aprendidas durante a vida deste líder militar.

No final da pesquisa, os ensinamentos aqui colhidos ajudarão a entender como o Exército Brasileiro poderá aplicar o desenvolvimento de uma sensibilidade cultural, para que os futuros líderes militares possam melhor compreender os conflitos irregulares, os quais são cada vez mais frequentes na realidade do país.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender o estilo de liderança de Moshe Dayan, através do estudo de sua biografia, dando ênfase em suas ações nos conflitos dos quais participou, e na maneira pela qual ele sustentava esta liderança. Tudo isto, fazendo-se correlações com os conceitos apresentados na cadeira de Liderança da AMAN. Por fim, entender a empregabilidade desse estudo frente as novas tendências dos conflitos atuais.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Analisar conceitos de liderança do Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN relacionando com exemplos diretos da vida de Moshe Dayan; relatar a história militar de Moshe Dayan, desde o início com a participação na guerrilha até seu último posto de comando na Força de Defesa; entender a importância de sua participação em cada conflito de Israel. Por fim, tirar ensinamentos atuais que o militar israelense compreendia e entendia.

## 1.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança acompanhada dos valores são os principais objetivos a serem desenvolvidos em qualquer academia militar. Na AMAN, a cadeira de liderança é responsável por lecionar os conceitos para os Cadetes, utilizando o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN.

Para fins dessa pesquisa científica os conceitos trazidos nesse caderno serão essenciais para estudar e relacionar as ações de Moshe Dayan. Sendo os principais conceitos utilizados desse caderno: Os conhecimentos fundamentais e as orientações práticas na construção da liderança militar.

Para contextualizar fatos militares históricos foi utilizado a obra de Lacerda e Savian, denominada “Introdução ao Estudo de História Militar Geral” escrita em 2015, esse livro é o principal material utilizado pela Cadeira de História da AMAN.

Auxiliando na mesma tarefa de desenvolver os fatos históricos, porém com maior ênfase na trajetória militar de Moshe Dayan foi utilizada principalmente a biografia escrita por Martin L. Van Creveld, intitulada “Moshe Dayan uma Biografia” escrita em 2006. Enriquecendo também o acervo biográfico dessa obra foi utilizado também as seguintes obras: A Porta dos Leões, escrita por Steven Pressfield em 2014. Chefes, Líderes e Pensadores militares, escrito por Michael Lee Lanning em 1999. E por fim uma autobiografia de Moshe Dayan, intitulada “A Guerra do Sinai” escrita em 1965.

Tendo em vista que essa obra tem por objetivo também encontrar características e lições modernas da vida de Dayan para os conflitos do futuro, foi utilizado diversos artigos científicos e manuais militares. Porém duas das principais obras que foram trazidas aqui foram escritas por um Coronel do Exército Brasileiro, Alessandro Visacro, sendo essas obras: “Guerra Irregular” escrita em 2017, e “Guerra na era da informação” escrita em 2018.

## 2 BIOGRAFIA MILITAR DE MOSHE DAYAN

### 2.1 JUVENTUDE E FORMAÇÃO MILITAR

Moshe teve uma infância e juventude muito dura e humilde, segundo Lanning:

A fundação do Estado de Israel e a vida de Moshe Dayan estiveram interligados desde seu nascimento, em 20 de maio de 1915. O futuro líder foi a primeira criança a nascer na fazenda-cooperativa de Deganya, na Palestina, perto do Mar da Galiléia, uma área, à época, província do Império Otomano. Na infância, Moshe Dayan enfrentou as dificuldades da vida rural, aumentadas pelas hostilidades dos turcos e mais tarde pelas dos árabes (LANNING, 1999, p.299).

Mesmo com esse aumento das hostilidades, Dayan cresceu em contato com o povo árabe. Esse fato é de valiosa importância porque teve consequências diretas em suas ações militares no futuro.

Cresceu em contato com crianças árabes e logo aprendeu rudimentos árabe. Apesar de não ser nenhum especialista, no fim foi capaz de ler a língua suficientemente bem para apreciar um pouco de sua magnífica poesia. Admirava os árabes por sua audácia e simplicidade (CREVELD, 2006, p. 33).

Cabe ressaltar que Dayan não foi um militar que desenvolveu seus conhecimentos a partir de escolas ou academias militares. Seus primeiros aprendizados surgiram a partir de missões reais em campo, quando ainda novo se juntou a uma guerrilha denominada como *Haganah*.

Aos 14 anos, entrou para a milícia judaica *Haganah*, para defender sua aldeia. Na *Haganah*, recebeu instrução de guerrilha e teve a primeira experiência de combate. Excetuando-se uma breve visita de seis meses a Londres, em 1935, permaneceria envolvido em periódicos combates (LANNING, 1999, p.299).

Na guerrilha, Moshe Dayan começou a demonstrar aptidão e habilidades necessárias para a vida militar, colhendo importantes lições:

O maior mérito de Dayan era seu conhecimento íntimo da região, a qual tinha atravessado várias vezes a pé. A experiência, que durou vários meses, parece ter-lhe ensinado duas grandes lições. Em primeiro lugar, a partir de então só valorizava oficiais de Inteligência que conhecessem o terreno melhor do que ele mesmo. Em segundo lugar, e talvez a lição mais importante, pôde ver as limitações de uma força regular na tentativa de combater guerrilhas frente a frente (CREVELD, 2006, p.45).

Em 1937 teve suas primeiras instruções militares tanto em Londres quanto na Palestina. Instruções que visavam ensinar o comando de frações de Infantaria:



No Outono de 1937 houve uma calmaria na Revolta Árabe. Dayan foi enviado para um curso para sargentos, ministrado em inglês pelo Exército Britânico, achou tudo “limpinho demais” e sentiu uma antipatia imediata. Reconheceu que as técnicas talvez pudessem ser necessárias para os britânicos no comando do império, mas para o tipo de guerra suja que tinha presenciado no entorno de Nahalal aquela estratégia não ajudava em nada. Também essa foi uma lição que o marcou por toda a vida. Ao curso para sargentos seguiu-se quase imediatamente um curso para comandantes de pelotão, esse ministrado pela Hagana em hebraico. Durante seis semanas Dayan praticou táticas de infantaria (CREVELD, 2006, p.46).

No ano seguinte Moshe Dayan conheceu um importante mestre de campo, Orde Wingate, na época Capitão do Exército Britânico.

Durante o verão de 1938, um capitão britânico de 34 anos, Orde Wingate, veio conhecer Dayan. Filho de um oficial do Exército apelidado de “O Terror do Sudão”, Wingate havia passado anos operando naquele país. Ao contrário da maioria dos outros oficiais, falava árabe e um pouco de hebraico (CREVELD, 2006, p.47).

Com esse militar britânico Dayan aperfeiçoou ainda mais suas técnicas de guerrilha:

Foi com Wingate que Dayan que o considerava “um gênio”, aprendeu que um comandante motiva seus subordinados seguindo à frente e assegurando-se que eles possam tomar uma xícara de chocolate quente depois de uma noite difícil de trabalho; foi com ele que aprendeu a escolher o melhor local para emboscada e a surpreender o inimigo com truques, como colocar as lanternas traseiras na frente do carro (CREVELD, 2006, p.47).

Um evento importante ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial, quando Dayan enfrentou franceses que se aliaram a Alemanha Nazista. Nesse episódio o militar Israelense recebeu um ferimento que acabaria por virar sua marca registrada.

Junto com outros cinco membros do *Hagana*, dez soldados australianos e o guia árabe de sempre, Dayan entrou no território libanês na noite de 6/7 de junho de 1941. Sua missão era tomar duas pequenas pontes na estrada para Beirute e impedir que os franceses as explodissem (CREVELD, 2006, p.55).

Ficaram sob fogo francês, e, enquanto Dayan tentava localizar sua origem, uma bala atingiu seu binóculo, destruindo-o. Estilhaços entraram no olho esquerdo, na base do nariz e na mão. Com um estoicismo espantoso, ele não chorou nem gritou. Simplesmente deitou e esperou, quieto até que pudesse ser retirado, seis horas depois (CREVELD, 2006, p.55).

## 2.2 GUERRA DE INDEPENDÊNCIA

A Guerra de Independência de Israel, aconteceu em meados de 1948.

Quando o mandato inglês terminou, os judeus proclamaram unilateralmente a criação do Estado de Israel, o que não foi aceito pelos árabes e deu início a um intenso conflito. A primeira guerra entre israelenses e árabes, conhecida

como “Guerra de Independência de Israel”, deu-se entre maio de 1948 e janeiro de 1949, quando os países membros da Liga Árabe (Egito, Iraque, Jordânia, Líbano, Arábia Saudita, Iêmen e Síria) tentaram pôr fim ao recém-criado Estado judeu (LACERDA; SAVIAN, 2015, p. 324).

Nesse Conflito, Moshe Dayan participou inicialmente como major, comandando companhia. Segundo Creveld, “O então major Dayan foi enviado para ajudar Degania, localidade sob ataque de uma brigada síria que havia descido as colinas de Golan” (CREVELD, 2006, p.61).

Devido ao sucesso de suas ações passou rapidamente pelo posto de tenente-coronel, chegando ao posto de major-general, ficando responsável pelo comando do front sul

Defendeu com êxito sua terra natal, Deganya, contra forças sírias muito superiores. Nomeado, após a vitória, comandante do 89º Batalhão, seguiria somente suas próprias regras para recrutar homens e apropriar-se de viaturas de outras unidades. Em questão de semanas ganharia a reputação de chefe valente e criativo, ao conduzir incursões contra posições árabes defendidas por efetivos muito superiores (LANNING, 1999, p.301).

Em agosto, promovido ao posto de tenente-coronel, começou a demonstrar capacidade como estadista, ao participar das negociações para encerrar a guerra. Quando o conflito terminou, em 1949, Moshe Dayan era major-general, responsável pelo Comando Sul, em Beersheba (LANNING, 1999, p.301).

Segundo Creeveld, Moshe Dayan mesmo ganhando postos de forma muito rápida nas fileiras das FDI, não abandonou os estudos militares:

Dayan tinha consciência das limitações de sua educação militar – seu antigo subordinado, Peltz, chegou a dizer que ele não sabia ler um mapa – e desenvolveu uma sede pelo conhecimento. Em primeiro lugar, apesar de já ser general-de-brigada, fez um curso de comandante de batalhão. O coordenador do curso era Haim Laskov. Dayan achava que os instrutores se concentravam demais nas operações e ignoravam realidades políticas como a impossibilidade de abandonar assentamentos judaicos diante de um inimigo que avançava (CREVELD, 2006, p.77).

## 2.3 GUERRA DO SINAI

Em 1956, ocorreu a Guerra do Sinai, segundo Lacerda e Savian, “Como parte do plano, em 29 de outubro de 1956, a FDI atacou os egípcios na Península do Sinai, avançando rapidamente em direção ao Canal de Suez. Forças britânicas e francesas, sob pretexto de proteger o Canal de Suez, também invadiram o Egito” (LACERDA; SAVIAN, 2015, p. 325).

Figura 01 – Moshe Dayan, ao centro com tapa olho, juntamente com militares do 890º Batalhão de Paraquedista em 1955



Fonte: PRESSFIELD (2016)

Nesse conflito o militar Israelense teve intenso protagonismo de início ao fim, isto porque muito antes de iniciar o conflito foi nomeado chefe do estado maior da FDI.

Ben Gurion estava de saída. Já havia delegado a pasta de ministro da Defesa a um político veterano do MAPAI, Pinhas Lavon. Em dezembro de 1953 também entregou o cargo de primeiro-ministro, desta vez a Moshe Sharet; como última medida no posto substituiu o chefe do Estado-Maior, Maklef, por Dayan (CREVELD, 2006, p.81).

Ocupando esse cargo, foi responsável por um período intenso de profissionalização das forças israelenses.

Nesse meio-tempo, no entanto, sua política de elevar o moral combatente da IDF começava a dar frutos. Outras unidades, com ciúmes dos pára-quedistas e ansiosas por sua parte na glória, exigiam missões semelhantes às deles. Nos anos seguintes, a capacidade de combate de Israel, que havia atingido o fundo do poço quando Dayan assumiu o cargo de chefe da Divisão do Estado-Maior, passaria ser quase legendário; o próprio Dayan se identificava com ele, não sem motivo. Incentivava-o de todas as maneiras possíveis, visitando unidades, provocando deliberadamente competição entre elas, fazendo-as ter orgulho de suas conquistas e garantindo que suas proezas fossem mostradas pela mídia de um ângulo mais favorável (CREVELD, 2006, p.86).

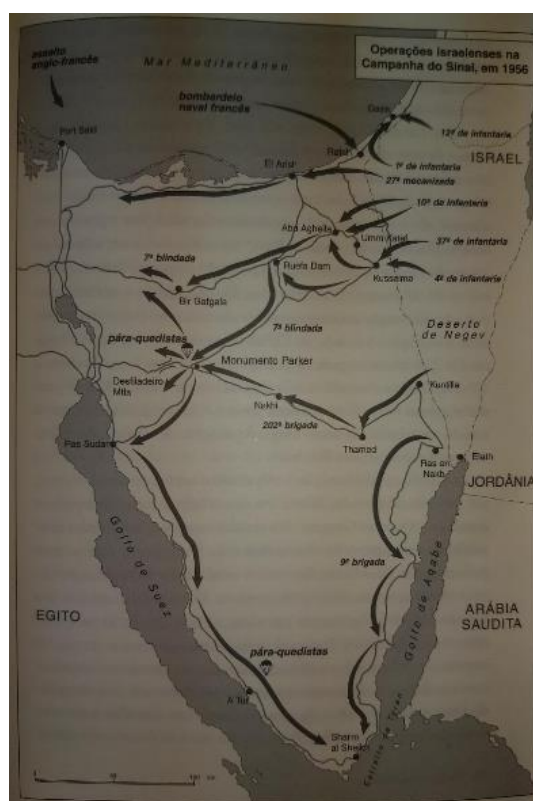
Antes de a campanha iniciar, instigou o seu comandante para que Israel tomasse a iniciativa pelo conflito. Para que dessa forma pudesse testar a máquina de guerra israelense na mesma medida que obtinha o fator surpresa sobre os adversários. Segundo

CrevelD “A atuação de Dayan nisso tudo foi essencial. Desde pelo menos meados de 1955 ele vinha instigando seu superior para a guerra” (CREEVELD, 2006, P.88).

Em seu livro, Lanning caracteriza que Dayan obtém o feito de vencer esse conflito em um curto período de tempo.

Moshe Dayan encontrou uma oportunidade para testar o seu exército. Sem esperar uma declaração formal de guerra, ele empregou os pára-quadistas para conquistar passagens críticas nas montanhas e lançou a infantaria mecanizada e os blindados em um ataque relâmpago contra o Egito. [...], ele derrotou os egípcios no curto espaço de oito dias. Em Israel e em todo o mundo, o general com a venda negra transformou-se em símbolo da eficiência militar dos judeus (LANNING, 1999, p.301).

Figura 02 – Operações israelenses na Campanha do Sinai, em 1956



Fonte: CREVELD (2006)

Nesse conflito, o Chefe do Estado Maior tirou uma importante lição que ajudou a estimular o espírito agressivo das FDI.

E, no que talvez tenha sido a medida mais importante, modificou o sistema de pessoal de forma a garantir que o corpo de oficiais da IDF permaneça jovem. [...] Para ele, o entusiasmo da juventude era uma pré-condição para a velocidade e a determinação que considerava decisivas em qualquer guerra futura (CREEVELD, 2006, p.104).

## 2.4 GUERRA DO VIETNÃ

Pouco tempo após a Guerra do Sinai deu-se início a Guerra do Vietnã, fruto das disputas entre potências da Guerra Fria.

A Guerra do Vietnã foi um conflito com raízes ideológicas provenientes da Guerra Fria, que ocasionou a deterioração de um país em prol do poder de influência em uma região, além da ambição dos Estados Unidos no sentido de manter sua soberania da democracia (QUINTAIS, 2019, p.20).

Após publicar seu livro sobre a Campanha no Sinai, o líder israelense foi convidado a conhecer o conflito no sudeste asiático.

Em 1965, Dayan lançou o A guerra do Sinai; com sua linguagem não-técnica, contida embora ocasionalmente poética, o livro provou que ele não era apenas capaz de lutar, mas também de escrever. No ano seguinte recebeu uma proposta do Maariv, naquela época o maior jornal israelense, para ir ao Vietnã cobrir a guerra; os textos produzidos também foram publicados na imprensa britânica e francesa (CREVELD, 2006, p.123).

Para melhor se preparar para o Vietnã, Dayan decidiu buscar por especialistas europeus e norte-americanos que conhecessem o conflito, obtendo conclusões interessantes.

Dayan não sabia nada sobre o Vietnã e se preparou bastante, passando primeiro pela França, pela Grã-Bretanha e pelos Estados Unidos para se encontrar com especialistas e conversar sobre a guerra. Em Paris, reuniu-se com vários generais que tinham atuado na Indochina (CREVELD, 2006, p.123).

No vôo Honolulu para Tóquio, Dayan resumiu suas impressões. Sabia que os europeus não podiam competir com os Estados Unidos, em termos militares, assim como, evidentemente, o sabiam os próprios europeus. De qualquer modo, achava que os norte-americanos, ao ignorar a atitude europeia em relação à guerra, estavam cometendo um grande erro (CREVELD, 2006, p.124).

Em sua estadia com os militares dos Estados Unidos, escolhia estar entre o nível mais tático do conflito, estando sempre que possível acompanhando companhias de fuzileiros.

Primeiro foi ver os marines, juntando-se a uma companhia que patrulhava a menos de 2 quilômetros ao sul da Zona Desmilitarizada, para evitar infiltrações do Norte. O comandante da companhia era um primeiro-tenente chamado Charles Krulak. Durante três dias eles subiram e desceram colinas com dificuldades, atravessando rios a pé e às vezes quase se afogando; 35 anos depois, o então general (aposentado) Krulak, ex-comandante do Corpo dos Marines, disse-me que Dayan lhes perguntou o que eles estavam fazendo lá. O israelense lhes deu sua opinião – de que a estratégia norte-americana era equivocada, e que eles deviam estar “onde as pessoas estão”, em vez de ficar caçando vietcongues nas montanhas (CREVELD, 2006, p.126).

O livro de Creveld cita um importante evento em que Dayan tira uma importante conclusão sobre o Vietnã, entendendo a forma diferente de conflito que os Estados Unidos estavam enfrentando.

Dayan queria ir ao front, o que, no caso do Vietnã, significava sair em patrulha. Seus anfitriões só concordaram com relutância, mas, temendo que algo ocorresse com a celebridade por quem eram responsáveis, escolheram uma rota que supostamente estava livre de vietcongues. Como era frequente, a informação se mostrou equivocada. Eles ficaram sob fogo e foram encurralados. Ao olhar em volta, de onde estava deitado, o capitão norte-americano em comando percebeu que Dayan tinha desaparecido. Depois, acabou localizando-o. O visitante israelense de 51 anos estava sentado confortavelmente sobre um montinho de grama. Com grande esforço, o capitão se arrastou até ele e perguntou o que ele estava fazendo. “O que você está fazendo? ”, foi a resposta de Dayan. “Levante sua...daí e entenda essa batalha”. Na opinião de Dayan, o problema era a inteligência (CREVELD, 2006, p.127).

Figura 03 – Moshe Dayan acompanha soldados norte-americanos no Vietnã



Fonte: PRESSFIELD (2016)

## 2.5 GUERRA DOS SEIS DIAS

Em 1967 Israel inicia uma nova empreitada militar contra seus inimigos Árabes.

Em 1967, um novo confronto militar de grande amplitude parecia iminente, pois guerrilheiros atacavam Israel, que contra-atacava realizando operações contra bases de guerrilha instaladas em países árabes. Em maio, Nasser enviou suas tropas para o Sinai, ordenou que as tropas da ONU deixassem o canal de Suez e declarou o fechamento do golfo de Ácaba. Temendo sofrer um ataque, os israelenses lançaram uma ofensiva preventiva contra o Egito e seus aliados, dando a origem à Guerra dos Seis Dias” (LACERDA; SAVIAN, 2015, p. 326).

Em seu livro Pressfield explica o porquê o Estado Judaico sempre que possível toma a iniciativa em direção a um conflito armado. Segundo Pressfield “Não é possível adotar uma estratégia de defesa a fundo em um país que possui meros 15 quilômetros de largura e cujos centros comerciais e populacionais estão ao alcance da artilharia de seus inimigos. Uma postura ofensiva é a única possível” (PRESSFIELD, 2016, p. 49).

Pouco antes de iniciar a Guerra dos Seis Dias, Moshe Dayan não possuía uma autoridade oficial. O aumento das tensões nesse período fez com que primeiro-ministro israelense Eshkol nomeasse Moshe Dayan como ministro da defesa.

No primeiro dia de junho, depois de ter sido perseguido quase até a morte, Eshkol entregou os pontos. Não só entregou a pasta da Defesa a Dayan como também chamou Begin e um de seus partidários. O resultado foi um governo de unidade nacional; mais importante que isso, se antes o gabinete estava dividido, as novas nomeações garantiram que houvesse maioria a favor da guerra (CREVELD, 2006, p.137).

Convocado para a ativa como ministro da defesa, sua designação elevaram as certezas de uma nova guerra.

Apesar de nada ter sido dito oficialmente, sua nomeação acabou com todas as dúvidas. Israel faria o que tivesse de ser feito para romper o anel que Nasser tinha posto a sua volta – o que quer que fosse necessário (CREVELD, 2006, p.138).

Coube a Dayan além do papel de liderança militar nessa guerra, o papel de limitar a ganância de seus companheiros de governo por territórios dos países adversários.

Sua nomeação para o Ministério da Defesa devera-se por um lado ao fato de ele ter sido considerado ao mesmo tempo beligerante e pacifista, e por outro ao seu prestígio inigualável diante da opinião pública. Agora ele tinha a bizarra missão de tentar conter tanto seus companheiros de gabinetes como seus subordinados no Estado-Maior – e sem sucesso (CREVELD, 2006, p.144).

Possuindo o comando das FDI, Dayan não necessitou planejar as ações militares, pois estas ações já estavam prontas antes do conflito iniciar. As consequências positivas que ficaram tanto para Israel quanto para a figura do líder israelense foram posições estratégicas que conquistaram com o final do conflito.

Embora seus subordinados já houvessem traçado a maior parte dos planos, coube-lhe executar a ofensiva, que incluía um ataque preventivo que destruiu a Força Aérea egípcia no solo, em 5 de junho. Sob o comando de Moshe Dayan os israelenses não só derrotaram as forças de terra do Egito em menos

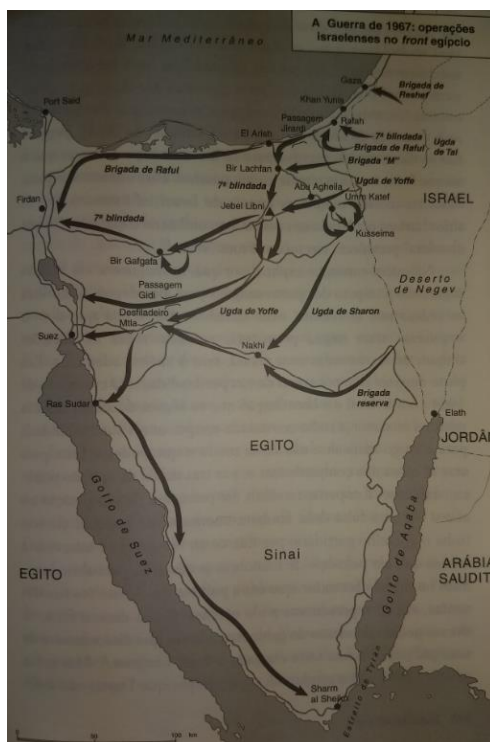
de uma semana, como conquistaram aos Sírios as colinas de Golam, de grande importância estratégica (LANNING, 1999, p.302).

Figura 04 – Moshe Dayan responde às perguntas de jornalistas



Fonte: PRESSFIELD (2016)

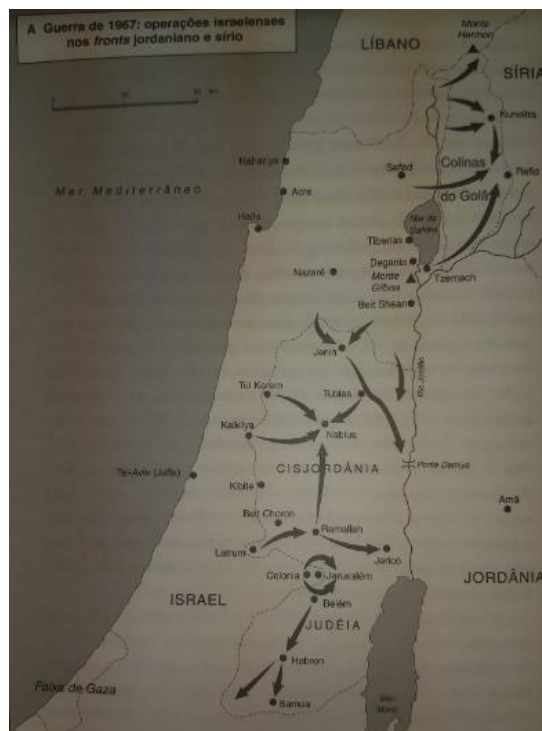
Figura 05 – A Guerra de 1967: operações israelenses no front sul



Fonte: CREVELD (2006)



Figura 06 – A Guerra de 1967: operações israelenses no front norte



Fonte: CREVELD (2006)

## 2.6 GUERRA DO YOM KIPPUR

A guerra do Yom Kippur, em outubro de 1973, foi o primeiro conflito árabe-israelense que os inimigos pegaram o Estado Judaico de surpresa. Esse ataque inesperado foi responsável por várias baixas no lado israelense.

Em 6 de outubro de 1973, no feriado judeu do Yom Kippur (Dia do Perdão), o Egito e a Síria lançaram, de surpresa, potentes ofensivas contra Israel, tendo em vista recuperar os territórios perdidos na Guerra dos Seis Dias. Os egípcios, contando com modernos equipamentos militares fornecidos pelos soviéticos, atravessaram o Canal de Suez, romperam as linhas defensivas israelenses e avançaram pelo Sinai. Enquanto isso, os sírios, reforçados por contingentes iraquianos, atacaram as colinas de Golã (LACERDA; SAVIAN, 2015, p. 327).

Nesse conflito Moshe Dayan desempenhou a mesma função na Guerra dos Seis Dias, estando a frente do Ministério da Defesa. Apesar da Inteligência Militar de Israel darem sinais de movimentações estranhas por parte dos árabes, Dayan preferiu não acreditar que ocorreria um novo conflito armado com seus vizinhos.

No dia 4 de outubro, a Inteligência Militar anunciou que os soviéticos estavam retirando as famílias dos soldados que serviam como assessores das Forças Armadas sírias e egípcias. A notícia causou ainda mais inquietação em Dayan. Se quisesse, poderia ter feito Elazar tomar providências mais efetivas que apenas colocar a IDF em alerta “C” (o maior nível antes da mobilização) e deslocar mais uma brigada para as Colinas do Golan; em vez disso, numa reunião com Meir, não discordou de Elazar e Zeira quando os dois argumentaram que não haveria guerra (CREVELD, 2006, p.172).

Figura 07 – Nas Colinas do Golan, em 1973



Fonte: CREVELD (2006)

Nos momentos iniciais desse conflito, pela primeira vez o líder israelense reconheceu que subestimou a capacidade inimiga. O que de certa forma agravou a situação das forças israelenses.

Admitiu que havia subestimado o inimigo, que os exércitos árabes combatiam bem e que as batalhas que ocorriam em ambos os fronts estavam sendo surpreendentemente difíceis (CREVELD, 2006, p. 178).

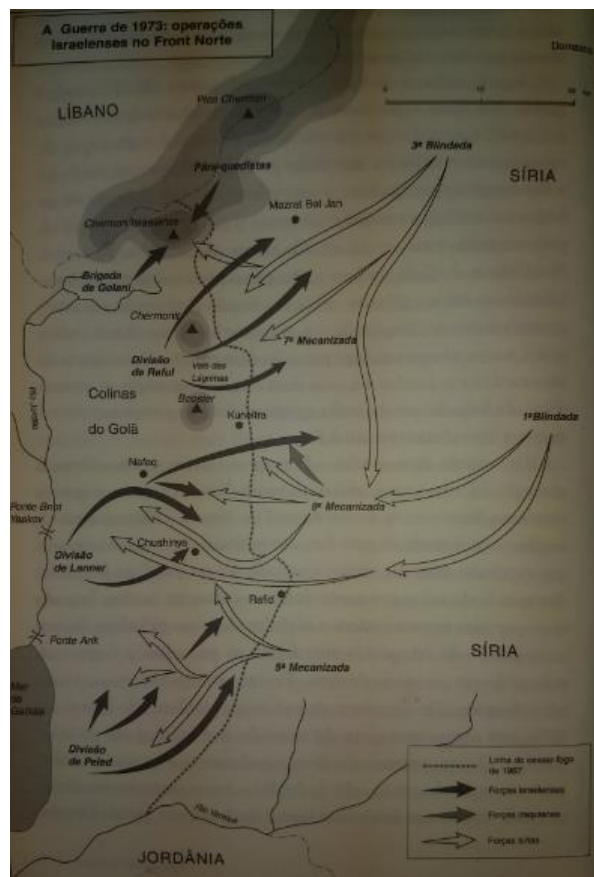
Por fim, Israel virou o jogo com o desenvolvimento dos combates. E mesmo com a falha inicial, Dayan soube conduzir de maneira adequada o conflito, tomando importantes decisões que asseguraram o controle das Colinas de Golan nas mãos Israelenses.

Em tom carregado, ordenou que tirasse as aeronaves do front egípcio, onde elas atacavam pontes e defesas antiaéreas, e as mandasse em missão de apoio às Colinas do Golan. Muito tempo depois, o comandante da Força Aérea afirmou que tinha sido um erro suspender a ofensiva aérea contra o Egito e que, se pudesse ter prosseguido com o ataque, teria destruído os mísseis daquele front. Mesmo que a alegação seja verdadeira, ela não muda o fato de que Dayan tinha razão em dar prioridade às colinas. E salvas elas foram, apesar da enorme perda de aeronaves e pilotos (CREVELD, 2006, p.176).

A Guerra do Yom Kippur é o marco final da trajetória militar de Moshe Dayan. Assim como afirma Lanning, Dayan acaba sendo responsabilizado por deixar que Israel fosse surpreendido por seus inimigos.

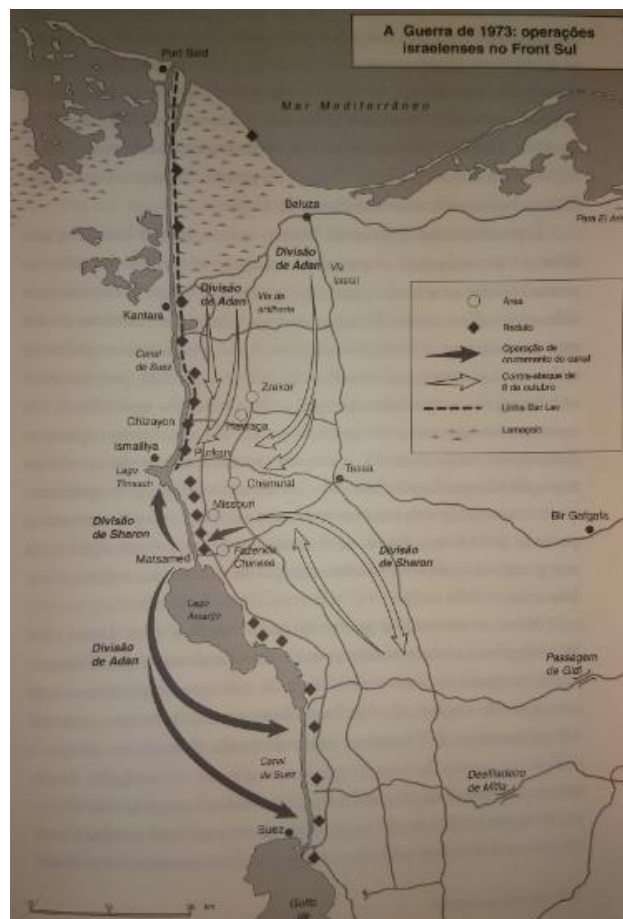
Sua fama atingiu o clímax depois da Guerra dos Seis dias, mas ficou, de certa forma, arranhada com as derrotas iniciais sofridas pelos ataques de surpresa dos egípcios, em outubro de 1973, que provocaram baixas sem precedentes entre os israelenses. Ainda que, ao final, tenha conduzido as forças de Israel à vitória, Moshe Dayan foi criticado pela falta de preparo do Exército e renunciou ao cargo de Ministro da Defesa depois da guerra (LANNING, 1999, p.302).

Figura 08 – A Guerra de 1973: operações israelenses no front norte



Fonte: CREVELD (2006)

Figura 09 – A Guerra de 1973: operações israelenses no front sul



Fonte: CREVELD (2006)

### **3 O ESTUDO DA LIDERANÇA MILITAR DE MOSHE DAYAN NOS CONFLITOS ÁRABE-ISRAELENSES**

Como visto anteriormente, a liderança militar é uma habilidade chave a ser desenvolvida em uma Escola Militar. Mas afinal, o que é liderança militar? O caderno de instrução do projeto de liderança da AMAN utiliza um conceito contido no C 20-10, manual de campanha liderança militar.

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação (BRASIL, 2011, apud AMAN, s.d, p.15).

A definição de liderança militar muito se assemelha com uma outra definição de liderança contida no livro O Monge e o Executivo. Segundo James Hunter, “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p. 18).

Na AMAN se utiliza muito os conhecimentos fundamentais e orientações práticas para se lecionar sobre liderança. Portanto serão esses conceitos utilizados para analisar a liderança militar de Moshe Dayan.

#### **3.1 CONHECIMENTOS FUNDAMENTAIS**

##### **3.1.1 Tipos de liderança**

Existem diversos tipos de liderança segundo o caderno de instrução do projeto de liderança da AMAN:

“Citam-se, entre outras: a liderança autoritária (autocrática), a liderança participativa (democrática), a liderança delegativa, a liderança carismática, a liderança servidora, a liderança emergente e a liderança heroica” (AMAN, s.d, p15).

É de suma importância compreender que o militar não aplica somente um tipo de liderança, pois há momentos que um estilo de liderança deve se sobrepor em relação a outro, exemplificado pelo caderno de liderança da AMAN:

No entanto, imagine-se um comandante conduzindo tropas no combate. Haverá circunstância nas quais ele terá que dar ordens e tomar decisões sem consultar seus subordinados e, então, estará agindo como líder autoritário, embora possa, em situações de normalidade, exercer a liderança participativa e até mesmo a liderança delegativa, dependendo do seu nível de comando (AMAN, s.d, p16).

Não existe um tipo específico de liderança que Dayan mais empregava, ele praticamente exercia exatamente aquilo que é cobrado no caderno de liderança da AMAN:

Para liderar, o comandante ver-se-á na necessidade de se habilitar para, em cada caso, aplicar o tipo de liderança mais adequado. Esta seria a “arte da liderança”, que é a capacidade de passar da teoria a prática, distinguindo os momentos, as situações e os indivíduos, agindo de modo correto (AMAN, s.d, p17).

Houve momentos em que Dayan aplicou a liderança autoritária, como no período que estava no comando das FDI. Segundo Creveld, “Dayan, em seu posto havia cerca de um ano, comandava a IDF com mão de ferro. Mais ou menos a cada três semanas convocava uma reunião do Estado-Maior” (CREVELD, 2006, p.85). Define-se liderança autoritária como:

“A liderança autoritária é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados” (AMAN, s.d, p16).

Assim como teve momentos que exercia a liderança participativa, uma característica de Dayan segundo Pressfield, “A pior coisa que alguém da equipe podia dizer era: “Moshe, concordo cem por cento”. O olho de Dayan perdia o brilho. “Por quê? ”, ele perguntava. “Diga-me por que você concorda” (PRESSFIELD, 2016, p.124). Sendo a definição desse tipo de liderança como:

Liderança participativa, o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as idéias dos liderados, para depois decidir. Com isso, obtém, com maior facilidade, o efetivo engajamento de todos no cumprimento das missões atribuídas ao grupo, pois as pessoas ouvidas sentem-se também responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas (AMAN, s.d, p16).

Pode-se dizer que Dayan também aplicava a liderança servidora e carismática. Segundo Creveld, “Anos depois ele descreveria o combate como a coisa mais eletrizante do mundo – acrescentando, imediatamente, que isso não era motivo para se

engajar nele. Os homens o seguiam porque ele cuidava deles e por causa do seu carisma” (CREVELD, 2006, p.74).

### 3.1.2 Níveis de liderança

É fundamental entender que existem dois níveis de liderança: liderança direta e a liderança indireta. “A liderança direta ocorre em situações, como o próprio nome indica, nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega” (AMAN, s.d, p17). Enquanto que a liderança indireta é quando:

O líder exerce a sua influência atuando através de outros líderes a ele subordinados. Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento (AMAN, s.d, p18).

Dayan teve momentos durante sua vida militar que exercia diferentes níveis de liderança. Como comandante de pelotão e companhia, exercia a chamada liderança direta sobre seus soldados; e como ministro da defesa, exercia a liderança indireta sobre todos os soldados da FDI. Porém, seu estilo de comando auxiliava na diminuição desse distanciamento de liderança, pois sempre que possível buscava liderar no nível tático. Segundo Creveld, “Como as circunstâncias modernas impediam tal estilo de comando, ele fez o mais próximo disso: circulou sob rodas ou avião por todo o teatro de operações; visitou unidades; incentivou e ocasionalmente demitiu comandantes (CREVELD, 2006, p.99).

## 3.2 ORIENTAÇÕES PRÁTICAS

O Caderno de liderança da AMAN possui orientações práticas para a construção da liderança militar, essas orientações são transmitidas por intermédio de 12 princípios de liderança. Para provar, de fato, a existência da liderança de Dayan será empregado esses princípios.

O primeiro princípio afirma que o comandante deve conhecer subordinado para melhor emprega-lo de acordo com sua habilidade. “Conheça os indivíduos que estão

sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem-estar”, (AMAN, s.d, p60). Esse princípio fica evidenciado em uma de suas ações durante a Campanha do Sinai em 1956:

Ao mesmo tempo, Ariel Sharon, que comandava outros dois batalhões de sua brigada, seguiu para oeste através do Sinai para se unir a eles, o objetivo alcançado na noite de 30 de outubro. Sabendo bem o quanto esse subordinado em especial era teimoso, Dayan o havia despachado com ordens expressas de não entrar no desfiladeiro (CREVELD, 2006, P.100).

O segundo princípio afirma que não há liderança se não existir comunicação. “Comunique-se com correção e eficiência”, (AMAN, s.d, p62). Este princípio é evidenciado em Dayan através da observação de militares americanos na Guerra do Vietnã, “Eles, por sua vez, acharam que ele era de fácil comunicação, exercia um certo fascínio e tinha um senso de humor sarcástico” (CREVELD, 2006, p.129).

O terceiro princípio trata do relacionamento entre o comandante e o subordinado. “Aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato”, (AMAN, s.d, p62). Fica evidenciado em um período antes da Guerra do Sinai, em 1953, ao adotar medidas necessárias para manter a disciplina da tropa:

Quando era convidado para falar em cerimônias fúnebres, aproveitava para condenar os israelenses que não haviam mantido os olhos abertos e as armas em riste. Exigiu rígidas medidas punitivas nesses casos – “não porque sejam morais, mas porque são eficazes” (CREVELD, 2006, p.79).

O quarto princípio ensina que o comandante deve obter a credibilidade com seus subordinados, para adquirir confiança “Ensine o subordinado a confiar”, (AMAN, s.d, p63). Este princípio é observado em vários momentos de sua trajetória como líder militar. Aqui exemplificado em ações na Guerra de Independência, “A combinação de ousadia extrema com uma certa crueldade funcionava maravilhosamente bem, ao mesmo tempo inspirando confiança e fazendo os soldados terem vergonha de não ser tão corajoso quanto seu comandante” (CREVELD, 2006, p. 66). E na Guerra dos Seis dias, “No Sinai e em Jerusalém, o Exército que Dayan invento faz exatamente o que ele ensinou. Ele ignora a vontade de Dayan. Toma decisões próprias. Seus oficiais atacam primeiro e depois leem as ordens. Dayan não pode detê-los” (PRESSFIELD, 2016, p.422).

O quinto princípio ensina que o comandante deve evitar decisões equivocadas e o descontrole. “Pondere suas decisões e mantenha o equilíbrio emocional”, (AMAN, s.d, p64). Esse princípio foi relacionado com uma ação em que Dayan se manteve



racional mesmo furioso com uma decisão equivocada de um de seus subordinados na Guerra do Sinai:

Dayan estava furioso com Sharon. Ele lamentou a perda de tantos soldados de elite, muito dos quais conhecia pelo nome. Mas Dayan acreditava que punir um oficial por agir com iniciativa, mesmo que fosse uma iniciativa cheia de excessos, como a de Sharon, causaria um dano irreparável ao espírito agressivo do Exército de Israel (PRESSFIELD, 2016, p.121).

O sexto princípio ensina que o comandante deve sempre incentivar o trabalho e esforço por meio de elogios. “Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido”, (AMAN, s.d, p65). Este princípio fica evidenciado quando Dayan explica como um comandante deve agir em combate, justificando que as vezes é melhor fazer uma escolha errada do que deixar de fazer o que tem que ser feito. Segundo Dayan, “O comandante em combate aprende que muitas vezes precisa tomar uma decisão, qualquer decisão, quando está sob fogo, porque mesmo uma decisão errada é menos perigosa que decisão nenhuma” (CREVELD, 2016, p.103).

O sétimo princípio ensina que o comandante deve sempre estimular a iniciativa no grupo. “Apóie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo”, (AMAN, s.d, p66). Este princípio fica evidenciado durante toda sua trajetória como líder militar, assim como afirma Pressfield:

Quando Dayan delegava uma missão ao seu estafe, dava aos subordinados a mais ampla autonomia. “Não lhe daria uma missão se não tivesse absoluta certeza de que você pode realizar o trabalho melhor do que eu” Ele esperava que seus oficiais tomassem a iniciativa, resolvessem o problema sozinhos e não voltassem até que tivessem terminado o trabalho (PRESSFIELD, 2016, p.123).

O oitavo princípio ensina que o comandante deve sempre ser otimista e manter o ânimo de seu grupo. “Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados”, (AMAN, s.d, p67). Este princípio não foi observado em nenhuma obra que relata sobre a trajetória de Moshe Dayan.

O nono princípio apresenta a qualidade mais importante para a liderança militar, ensinando que o comandante deve sempre controlar seus medos. “Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem”, (AMAN, s.d, p68). Segundo Pressfield, “A coragem física de Dayan era lendária dentro do Exército. Sobre

ele, Arik Sharon disse: “É corajoso ao ponto da insanidade” (PRESSFIELD, 2016, p.123).

O décimo princípio ensina que o comandante deve obter a credibilidade de seu grupo por intermédio do exemplo e da honestidade. “Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade”, (AMAN, s.d, p69). Sendo esse princípio evidenciado em várias ações pois Dayan, assim como afirma Creveld, tinha o estilo de comando de estar à frente de seus homens. “Era difícil ver um comandante tão pouco interessado na administração e mais preocupado em liderar direto do front sempre que possível” (CREVELD, 2006, p.99).

Em outra passagem, Dayan demonstra novamente esse princípio quando estava à frente do Estado Maior das FDI antes da Guerra do Sinai. “Como comandante das forças em 1954, emiti uma diretiva que rezava que todo oficial israelense em formação devia ser submetido ao treinamento de paraquedista, servisse ele ou não numa unidade de paraquedista, incluí a mim mesmo nessa ordem” (PRESSFIELD, 2016, p.102).

O décimo primeiro princípio ensina que o comandante deve sempre se manter proativo, oferecendo o “algo a mais” para o seu ambiente de trabalho. “Tenha um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo”, (AMAN, s.d, p71). Como afirma Creveld, não faltaram oportunidades na vida de Dayan de desenvolver as FDI:

Ele queria dobrar o tamanho da Força Aérea e melhorar o treinamento das unidades de reserva. Também tinha consciência de que a Marinha, com seus escassos destróieres e torpedeiros da época da Segunda Guerra, estava ultrapassada, e começou a reavaliar seu futuro (CREVELD, 2006, p.104).

O décimo segundo princípio ensina que o comandante deverá ter a sensibilidade de identificar a liderança entre seus subordinados. “Empenhe-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência”, (AMAN, s.d, p73). Este princípio não foi observado em nenhuma obra que relata sobre a trajetória de Moshe Dayan.

Utilizando os princípios das orientações práticas aliado a relatos históricos é possível provar que Dayan exercia plena Liderança. Pois possui 10 relatos de 12 princípios do caderno de liderança da AMAN.

## 4 MOSHE DAYAN COMO EXEMPLO DE LÍDER MILITAR PARA AS GUERRAS DO SÉCULO XXI

Dayan possuía outras características que são de suma importância nos conflitos da atualidade. Essas características somada a sua liderança são essenciais nas futuras gerações de líderes formados na AMAN.

### 4.1 GUERRAS DO SÉCULO XXI

Inicialmente é necessário compreender para qual direção os conflitos do século XXI estão evoluindo. Para isso entendendo o conceito da nova geração da guerra. Segundo Monteiro, as guerras de quarta geração:

Se caracteriza por um esbatimento das fronteiras entre a guerra e a paz, e por um regresso à conflitualidade típica da era pré-moderna, com o estado-nação a perder o monopólio da ação militar, devido ao envolvimento de atores não-estatais (como grupos de guerrilha, grupos insurgentes, terroristas, etc.) (MONTEIRO, 2017, p.1005).

Os conflitos do século XXI estão buscando cenários em que os ambientes são humanizados. Segundo Visacro, “O combate urbano é aceito como uma das principais tendências da guerra no século XXI, motivo pelo qual vem ganhando considerável prioridade no preparo dos principais exércitos do mundo” (VISACRO, 2017, p.315). Sendo o apoio da população o principal tipo de objetivo de qualquer força militar, Visacro ainda escreve, “Nesse tipo de conflito o verdadeiro centro de gravidade encontra-se no apoio da população” (VISACRO, 2017, p.238).

Figura 10 – Principais características das várias gerações da guerra

Geração da guerra	Início	Característica Principal	Conflito(s) Emblemático(s)
1ª	1648: Tratado de Vestefália	Exércitos maciços	Guerras Napoleônicas
2ª	1861/1865: Guerra Civil Americana	Poder de fogo maciço	I Grande Guerra
3ª	1939: <i>Blitzkrieg</i> (II Guerra Mundial)	Manobra	II Guerra Mundial e Guerra dos Seis Dias
4ª	11 de Setembro de 2001: Ataque terrorista aos EUA	Insurreição	Guerra do Afeganistão e Guerra ao Terrorismo

Fonte: MONTEIRO (2017)

Outro conceito importante além da Guerra de Quarta geração é o conceito de Guerra Irregular. Segundo Visacro, “A guerra irregular, em sua essência, resume-se à luta pelo apoio da população” (VISACRO, 2017, p. 238). Sendo as Operações de Guerra Irregular “a guerra de guerrilhas, o terrorismo, a subversão, a sabotagem e as operações de fuga e evasão” (VISACRO, 2017, P.257).

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE DAYAN PARA OS NOVOS TIPOS DE CONFLITOS

Dayan estava habituado a guerra irregular, existindo evidências para isso. Inicialmente Dayan foi um guerrilheiro quando atuou no *Haganah*.

Aos 14 anos, entrou para a milícia judaica *Haganah*, para defender sua aldeia. Na *Haganah*, recebeu instrução de guerrilha e teve a primeira experiência de combate. Excetuando-se uma breve visita de seis meses a Londres, em 1935, permaneceria envolvido em periódicos combates (LANNING, 1999, p.299).

O próprio *Haganah* é citado no livro Guerra Irregular em um retrospecto sobre o aumento de incidência de ações não convencionais em ambientes urbanos do século XX. Segundo Visacro, “as ações de guerra irregular conduzidas por organizações judaicas como a *Haganah*, a *Irgun* e o Grupo Stern, nas cidades da Palestina durante o mandato britânico” (VISACRO, 2017 p.315)

Quando esteve em visita ao Vietnã, onde se travava uma mistura de formas de conflito, como afirma Visacro, “As guerras da Indochina e do Vietnã fizeram parte de um único processo histórico que abarcou guerra regular e guerra irregular, guerra de independência, guerra de resistência e guerra revolucionária” (VISACRO, 2017, p.224). Dayan, entendeu o tipo de guerra que acontecia entre Estados Unidos e seus adversários. Fazendo menção a um importante conceito, ao “questionar se os Estados Unidos estavam fazendo qualquer progresso em sua tentativa de conquistar corações e mentes” (CREVELD, 2006, p.126).

Nas novas formas de conflito, o conceito de “conquistar corações e mentes” está presente em várias pesquisas sobre a tendência evolutiva dos conflitos, no livro a guerra na era da informação, Visacro afirma, “A conduta das unidades militares deve se tornar o grande lastro de uma campanha agressiva de comunicação estratégica destinada a arrebatando corações e mentes” (VISACRO, 2018, p143).

O militar israelense afirmou que os militares americanos deveriam mudar sua estratégia e buscar se aproximar dos ambientes povoados. Segundo Creveld, “O israelense lhes deu sua opinião – de que a estratégia norte-americana era equivocada, e que eles deviam estar “onde as pessoas estão”, em vez de ficar caçando vietcongues nas montanhas” (CREVELD, 2006, p.126). Remetendo a outro conceito de que a Guerra Irregular busca o apoio da população. Ainda sobre o Vietnã, Creveld afirma:

Apesar de ter durado apenas algumas semanas, suas conclusões foram altamente significativas; lidas à luz do contexto das operações recentes no Afeganistão no Iraque, parecem ter sido escritas não há três décadas e meia, mas ontem (CREVELD, 2006, p.18).

Dayan possuía uma outra característica que lhe auxiliava muito como comandante das FDI: Seu conhecimento cultural sobre o adversário. Essa admiração pela cultura árabe beirava ao pacifismo. Segundo Creveld, “Ele admirava a cultura árabe, falava e escrevia o arábico e, diferente de muitos de seus contemporâneos, estava longe de menosprezar os árabes, por isso nunca caiu na armadilha de subestimar sua capacidade militar” (CREVELD, 2006, p.9).

O entendimento sobre a cultura do adversário é algo que deve ser buscado em qualquer força militar do século XXI. Para Megan Scully, “o conhecimento da cultura e da sociedade do inimigo talvez seja mais importante do que o conhecimento da sua ordem de batalha” (SCULLY, 2004, apud VISACRO, 2018, p.149).

Exércitos modernos já possuem e conceito em alguns de seus manuais. Segundo o manual de contra insurgência do Exército dos Estados Unidos, “A sensibilidade cultural tem se tornado um aspecto de importância crescente para líderes de frações. Líderes modernos perceptivos aprendem como a cultura afeta as operações militares” (USA, 2006, apud VISACRO, 2018, p.150).

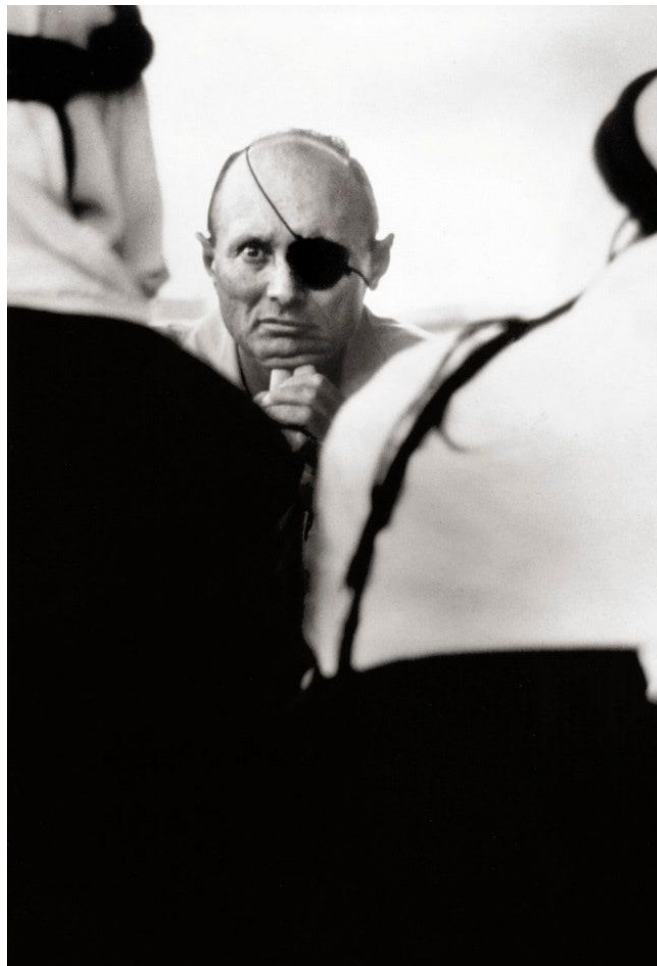
Existem diversos relatos em que Dayan não ignorava a questão árabe. Em um episódio que tratava sobre a circulação de pessoas nos territórios ocupados pelos Israelenses. Segundo Creveld, “Finalmente ignorando os protestos de colegas de governo que se preocupavam com os riscos em relação à segurança, Dayan decidiu dar tanto a judeus como a árabes liberdade total para cruzarem a fronteira” (CREVELD, 2006, p.152).

Dayan como ministro da defesa ainda se reunia com xeques nas zonas controlados. Segundo Creveld, “Dayan lhes fez visitas pessoais em suas casas, tomou cafezinho de pernas cruzadas, conversou, tomando nota para o futuro e registrando

eventuais reclamações” (CREVELD, 2006. P.151). Essas reuniões que ele realizava remete a instruções de adestramento cultural para forças militares.

Uma vez que a verdadeira influência sobre a população local só é possível por intermédio de seus líderes naturais, os soldados devem identifica-los, reforçando-lhes o prestígio e a autoridade, ao mesmo tempo que, discretamente e sem causar dissensões, alienam das decisões importantes as pessoas que se opõem de forma sistemática e intransigente à presença das forças de segurança (VISACRO, 2018, p.155).

Figura 11 – Moshe Dayan reúne-se com Xeques da Cisjordânia

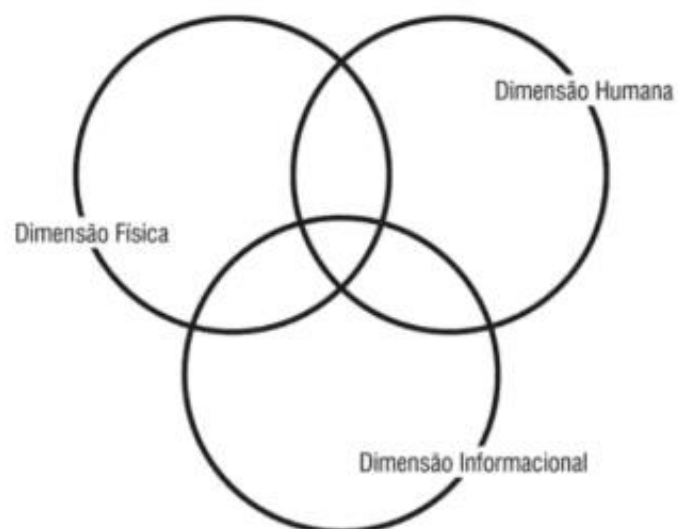


Fonte: PRESSFIELD (2016)

O fato de Dayan não ignorar o aspecto humano do conflito, se relaciona com os conceitos de dimensões dos conflitos do século XXI. O Manual de Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres do EB, edição 2014, afirma:

O conhecimento dos fatores operacionais é fundamental para desenvolver um entendimento completo do ambiente. Eles são aspectos militares e não militares que diferem de uma área de operações para outra e afetam as operações. Descrevem não só os aspectos militares de um ambiente operacional, mas também a influência da população sobre ela, abrangendo as dimensões humana, física e informacional (BRASIL, 2014, p. 3-14).

Figura 12 – Dimensões que compõem o ambiente de conflito do século XXI



Fonte: VISACRO (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dayan se tornou uma figura carismática até mesmo para seus adversários. “Como demonstração do respeito que os antigos inimigos de Dayan nutriam por ele, havia uma delegação egípcia em seu enterro. Ele foi um grande comandante, que se ergue muito acima de seus contemporâneos de todas as nacionalidades” (Creveld, 2006, p.11). Sua história incomum mostrou que o respeito e o conhecimento cultural pelo povo adversário podem fazer a diferença nas tomadas de decisão.

Surgindo daí a inteligência cultural e a importância do adestramento cultural para forças militares em missões de ambientes complexos. Por fim, fica definido Inteligência cultural por Visacro como “como atividade sistematizada, destinada a subsidiar o processo decisório e apoiar ações nos níveis político, estratégico, operacional e tático” (Visacro, A Guerra na era da Informação, p.149).

Sugere-se que o Exército Brasileiro faça o mesmo que o Exército dos Estados Unidos fizera, quando impuseram em um de seus manuais a ideia de que os líderes de frações deverão possuir uma sensibilidade cultural.

Uma solução é o Exército criar uma doutrina em cima dos ensinamentos do Coronel Alessandro Visacro. No livro A Guerra na Era da Informação ele sugere um adestramento cultural (figura 14).

Esse trabalho permite constatar que é possível colher ensinamentos modernos através do estudo de um líder militar do século passado. A história de Moshe Dayan além de um grande aprendizado sobre liderança é uma preparação para os desafios militares do século XXI, isto porque, a tendência dos conflitos agora, são as Guerras Irregulares. E Dayan mesmo sendo da geração passada da guerra, compreendia o cerne dessa forma de conflito: o aspecto humano.

Por vezes a sociedade brasileira se esquece dos momentos difíceis que esse país já enfrentou. Tendo a História um papel fundamental de realizar a conexão que esse país possui com o último conflito armado que nos envolvemos. Dificilmente os desafios do futuro serão previsíveis e por isso é tão importante o ensino da liderança em qualquer escola militar. Pois um exército não se pode dar ao luxo de não preparar seus líderes para momentos críticos. E Moshe Dayan ensina isso. Dayan ensina como um líder deve se portar em momentos críticos, ensina que os subordinados devem ser sempre a prioridade, e ensina também que mesmo em um conflito não é necessário odiar seus adversários.



Por fim, como última homenagem ao militar que foi alvo de estudo dessa pesquisa fica uma última citação:

Os feitos de Moshe Dayan são muitos, mas podem ser resumidos a um único: O Estado de Israel continua a existir, a despeito de possuir numerosos inimigos. Ele foi extraordinário, não apenas por suas realizações, mas pela sua inata capacidade de instruir e de liderar homens. Seus conhecimentos não foram aprendidos em academias militares ou escolas militares, mas no kibutz e nos campos de batalha. A competência profissional demonstrada por Moshe Dayan no preparo do Exército e suas agressividades e flexibilidade fizeram da Força de Defesa de Israelense uma das mais eficazes e eficientes forças combatentes de todos os tempos (LANNING, 1999, p.302).

Figura 13 – Adestramento cultural: Fundamentos para o diálogo intercultural durante as operações militares

<b>Como construir relações interculturais sólidas</b>	
<b>Preparação específica</b>	Durante os trabalhos de planejamento e preparação que antecedem o desdobramento de tropas no terreno, os comandantes, em todos os níveis, devem intensificar a análise etnográfica da área de operações e instruir adequadamente seus subordinados, a fim de permitir a imersão em outra cultura da forma mais natural possível. O conhecimento etnográfico deve ser combinado com o domínio de técnicas de negociação. As tropas devem dispor de mecanismos que lhes permitam superar o choque cultural de forma breve e definitiva.
<b>Interesse</b>	Os soldados devem demonstrar um autêntico e profundo interesse pelas manifestações culturais da população local. Seus ritos, crenças, valores, cosmovisões, história oral, artes, tradições, hábitos alimentares, estrutura social, relações de poder, padrões éticos, normas e costumes devem se tornar objeto da atenção permanente de tropas engajadas na "conquista do terreno humano". Respeito, tolerância e deferência pela cultura nativa devem sempre balizar a conduta dos militares.
<b>Observação</b>	Os soldados devem desenvolver uma prática de aprendizado contínuo, fundamentada na observação incessante do ambiente cultural onde se encontram imersos.
<b>Humildade</b>	Os soldados, abandonando qualquer resíduo etnocêntrico, devem se mostrar sempre dispostos a aprender mais com a população nativa, sobretudo, com os menos favorecidos, pois são essas pessoas que, normalmente, melhor representam sua própria cultura. Ouvir, bem mais do que falar, é a chave para transpor as barreiras culturais.
<b>Dedicação</b>	Uma relação de confiança mútua envolvendo militares e a população nativa não pode ser imposta por meio da superioridade bélica convencional. Ela exige empenho, perseverança e demanda tempo. Deve fundamentar-se em ações, não apenas em palavras ou promessas. Panfletos e cartazes podem ajudar, mas são as ações que realmente contam. Toda oportunidade de interação com a população local deve ser entendida como uma chance única de incursão no "terreno humano".
<b>Empatia</b>	As tropas devem buscar, com o tempo, compartilhar um sentimento de identificação recíproca com os habitantes locais. Para tanto, devem procurar interpretar o ambiente e compreender a realidade segundo as perspectivas nativas.
<b>Compromisso</b>	Os integrantes das forças armadas devem compreender os verdadeiros anseios da comunidade anfitriã e tornar explícito, por meio de seus atos e decisões, seu sincero comprometimento com as aspirações dos habitantes locais. Os objetivos militares da campanha devem ser compatíveis e convergentes com demandas legítimas da população nativa.

Fonte: VISACRO (2018)

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. Exército. Estado Maior do Exército. **EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. Brasília, DF, EGGCF, 1. ed., 2014

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Liderança Militar** – Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN. Resende: Acadêmica, s.d. (apostila)

BRASIL. Ministério da Defesa. **C 20-10: Liderança Militar**. 2º Ed. Brasília, 2011.

CREVELD, MARTIN VAN. **Moshe Dayan**, uma biografia. São Paulo, Editora Globo, 2006.

DAYAN, MOSHE. **A Guerra do Sinai**. Rio de Janeiro, Editora BIBLIEX 1972.

EsPCEX. **A Escola Hoje**. Disponível em : <http://www.espcex.eb.mil.br/index.php/a-escola-hoje/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 14 de mar. 2020.

HUNTER, James C. Como se Tornar um Líder Servidor **Os princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LANNING, MICHAEL LEE. **Chefes, Líderes e Pensadores militares**. Rio de Janeiro, Editora BIBLIEX, 1999.

LIND, WILLIAM S. **Compreendendo a guerra de quarta geração**. *Military Review*. Fort Leavenworth, Edição Brasileira, jan-fev. 2005.

MONTEIRO, Nuno Sardinha. **Guerras de 4ª geração**. *Revista Militar*. Lisboa, Portugal, Edição N.º 2591, dez. 2017.

PRESSFIELD, STEVEN. **A Porta dos Leões**, nas linhas de frente da guerra dos seis dias. São Paulo, Editora Contexto, 2016.

QUINTAIS, Renan Soares. **Guerra no Vietnã: os fatores da decisão que culminaram para o insucesso americano AMAN**. 2019. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso – Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019.

SAVIAN, J. E; LACERDA, B. H. P. **Introdução ao Estudo de História Militar Geral**. Resende: AMAN, 2015.

SCULLY, Megan. **Social Intel: New Tool for U.S. Military**. *Defense News*, abril de 2004.

USA, Army. **FM 3-24: Counterinsurgency, Headquarters, Department of the Army**, 2006.

VISACRO, Alessandro, **A Guerra na Era da Informação**, São Paulo SP, Editora Contexto, 2018.

VISACRO, Alessandro, **GUERRA IRREGULAR**, terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história, São Paulo SP, Editora Contexto, 2009.