



Ten Cel Cav Fausto Augusto de Sousa Pontes

**O EMPREGO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS COMO INSTRUMENTO
MOTIVADOR PARA OS DESTACAMENTOS DE AÇÕES DE COMANDOS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Salvador
2021

Ten Cel Cav Fausto Augusto de Sousa Pontes

**O EMPREGO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS COMO INSTRUMENTO
MOTIVADOR PARA OS DESTACAMENTOS DE AÇÕES DE COMANDOS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário Leonardo da Vinci –
UNIASSELVI como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof Dr. WILSON DE LIMA BRITO FILHO

**Salvador
2021**

Ten Cel Cav FAUSTO AUGUSTO DE SOUSA PONTES

**O EMPREGO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS COMO INSTRUMENTO
MOTIVADOR PARA OS DESTACAMENTOS DE AÇÕES DE COMANDOS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Wilson de Lima Brito Filho – Presidente
UFBA

Prof. Me. Adilson da Hora Sampaio – Membro 1
UFBA

Prof. Ivan Tesck – Membro 2
UNIASSELVI

O EMPREGO DAS OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS COMO INSTRUMENTO MOTIVADOR PARA OS DESTACAMENTOS DE AÇÕES DE COMANDOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Fausto Augusto de Sousa Pontes¹

Prof. Doutor Wilson de Lima Brito Filho²

Resumo

O presente trabalho verificou a possibilidade do uso das Operações Psicológicas como instrumento de motivação para o Destacamento de Ações de Comandos. Foi realizada uma pesquisa exploratória que se constituiu de um estudo bibliográfico e documental. Também foram remetidos questionários para especialistas em ambas as áreas estudadas e foi entrevistada uma psicóloga que atua na avaliação psicológica de militares voluntários ao Curso de Ações de Comandos. Foram apresentados aspectos relevantes sobre a motivação e a importância do seu estudo. Como resultado, foi verificado que o uso de Operações Psicológicas como instrumento de motivação aos Destacamentos de Ações de Comandos não é adequado e que o Comandante da fração é que deve participar do processo de motivação.

Palavras-chave: Operações Psicológicas. Ação de Comandos. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo constitui o trabalho de conclusão do curso de pós-graduação de Gestão em Administração Pública conduzido pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – e pela Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEX) no ano de 2020 e está inserido na linha de pesquisa de Gestão de Pessoas.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no seu Artigo 142, define que

as Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988)

¹ Especialista em Operações Psicológicas pelo Exército Brasileiro e pelo Exército dos Estados Unidos da América. Exército Brasileiro. E-mail: sousapontes.fausto@eb.mil.br.

² Doutor em Educação. Universidade Federal da Bahia. wilsonbritofilho01@gmail.com.

Diante dessa assertiva, infere-se que o Exército Brasileiro (EB) é uma estrutura bélica perene com atuação constante – inclusive em tempo de paz – que possui como suportes basilares a hierarquia e a disciplina.

Essa força armada, assim como as demais, é subordinada ao seu Comandante Supremo, o Presidente da República, e possui como principais atribuições a salvaguarda do país, a preservação dos poderes constitucionais, assim como a manutenção da lei e da ordem.

Para o cumprir de suas missões, o EB se vale da Força Terrestre (F Ter), instrumento de ação composto por tropas de diversas naturezas, tipos de emprego e peculiaridades distintas.

O objeto do presente estudo possui em seu escopo dois tipos diferentes de ferramentas e tropas militares: as Operações Psicológicas (Op Psc) e as Ações de Comandos, particularmente no que se refere à possibilidade de as Operações Psicológicas atuarem como instrumento motivador para os Destacamentos de Ações de Comandos (DAC).

Tanto as Op Psc quanto as Ações de Comandos são áreas relevantes no contexto do emprego do EB, sendo a primeira vocacionada em influenciar públicos de interesse para as operações militares a adotarem comportamentos desejáveis e a segunda caracterizada por técnicas especiais de combate em território hostil ou sob controle do inimigo.

Nesse sentido, é coerente e razoável questionar se seria possível e adequado o emprego de Operações Psicológicas como instrumento para a motivação de um Destacamento de Ações de Comandos, sendo esta a principal dúvida que o presente estudo pretende esclarecer.

Entende-se que apresentar uma proposta de aplicação sinérgica entre essas duas áreas, caso possível, poderá contribuir para o aprimoramento operacional do EB, o que é de interesse para a administração pública, uma vez que poderá corroborar para uma melhor eficiência na aplicação de recursos.

Para tanto, o presente estudo estabeleceu como objetivos identificar os principais conceitos e características do DAC e das Op Psc, assim como propor atividades de Op Psc que possam potencializar a motivação do DAC para o cumprimento de suas missões, se for o caso.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, particularmente no que se refere a aspectos motivacionais, e documental, relativa a manuais normativos do EB que abordam as ferramentas militares estudadas. Não obstante, foi também realizada uma pesquisa de campo qualitativa, por intermédio de entrevistas, com militares especialistas de ambas as atividades, assim como na área de psicologia, particularmente no que se refere à avaliação psicológica dos militares voluntários ao Curso Ações de Comandos.

Por fim, entende-se que o presente estudo é de interesse para a administração pública, uma vez que poderá corroborar para um aprimoramento da eficiência de aplicação de recursos, tanto materiais como humanos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

No intuito de elucidar o questionamento a que o presente estudo se propôs a responder, assim como alcançar seus objetivos, foi estabelecido um caminho metodológico a ser percorrido.

A pesquisa foi de natureza básica, pois a intenção foi adquirir e construir conhecimentos, no intuito de que estes pudessem ser úteis para o aprimoramento doutrinário do trabalho conjunto das áreas envolvidas. Ademais, o trabalho não requereu aplicações práticas.

Verificou-se, portanto, a necessidade de estabelecer o contato com a realidade por intermédio de coleta de dados, obtendo-se maior familiaridade com o problema, tornando a pesquisa de caráter exploratório.

Segundo GIL, em sua obra “Métodos e técnicas de pesquisa social”,

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos [...]. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas de quantitativa de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. (GIL, 2008, p. 27)

Nesse sentido, foram realizadas diversas técnicas, tais como uma pesquisa bibliográfica, “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50) e uma pesquisa documental, que consistiu “na exploração das fontes documentais [...], tais como: documentos oficiais” (GIL, 2008, p. 50), que, no caso deste trabalho, constituíram-se de manuais (normas) internos do Exército Brasileiro.

Pode-se verificar no livro *Um Rigor Outro*, que aborda a questão da qualidade da pesquisa qualitativa, que “há necessariamente na pesquisa qualitativa o desenvolvimento de meios descritivos que favorecem a apreensão das qualidades dos conjuntos-objetos fenomenais investigados” (MACEDO et al, 2009, p. 32)

Ainda neste contexto, entende-se relevante destacar que “a resultante de uma pesquisa qualitativa [...] é sempre uma combinação nova, um arranjo desconhecido” (MACEDO et al, 2009, p. 37)

Assim sendo, em virtude da necessidade de se obter descrições e consolidar novos conceitos acerca do objeto do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa por intermédio do contato com profissionais especialistas em ambas as aéreas estudadas e com experiência profissional relevante nos respectivos assuntos. Após o contato inicial – presencial e por telefone – assim como a aquiescência em participar da pesquisa, foi encaminhado para esses militares um questionário, ou seja, “uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimento” (GIL, 2008, p. 50).

Foi apresentado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, após a aquiescência de todos, os questionários foram respondidos e restituídos por e-mail.

Encerrando a fase de coleta de dados, realizou-se uma entrevista – uma “técnica em que o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 2008, p. 109) – com uma profissional que trabalha na avaliação psicológica de militares voluntários para o Curso de Ações de Comandos.

A entrevista foi de caráter informal, pois esta “é recomendada nos estudos exploratórios” (GIL, 2008, p. 111).

Destaca-se que a mesma se constituiu do tipo de amostragem não probabilística, uma vez que se baseou “unicamente de critérios do pesquisador” (GIL, 2008, p. 91).

Todo o conhecimento adquirido foi descrito, analisado e apreciado à luz da doutrina vigente no Exército Brasileiro.

2.2 O emprego das Operações Psicológicas como instrumento motivador para os Destacamento de Ações de Comandos do Exército Brasileiro

Nesta seção o objeto de presente estudo foi analisado, isto é, dividido em partes constitutivas e explicadas separadamente. Ao final do trabalho serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Buscou-se apresentar as principais características do DAC, das Op Psc, assim como aspectos conceituais referentes à motivação. O estudo ainda buscou apresentar propostas de atividades de Operações Psicológicas no intuito de potencializar a motivação do DAC para o cumprimento de suas missões, caso julgado pertinente.

2.2.1 As Operações Psicológicas

Segundo o Glossário das Forças Armadas, as Operações Psicológicas são

procedimentos técnico-especializados, operacionalizados de forma sistematizada para apoiar a conquista de objetivos políticos ou militares e desenvolvidos antes, durante e após o emprego da força, visando a motivar públicos-alvo amigos, neutros ou hostis a atingir comportamentos desejáveis. (BRASIL, 2015, p. 196)

A partir desse conceito, depreende-se que se trata de uma atividade realizada por militares técnicos e especialistas, de forma sistêmica – ou seja, não aleatória – com a finalidade de instigar públicos específicos a adotarem comportamentos desejados de forma a corroborar com o alcance de objetivos estabelecidos.

Diante dessa análise, e com a intenção esclarecer a aplicabilidade das Operações Psicológicas, pode-se ilustrar um caso de uma batalha hipotética em que um exército tenha como objetivo a conquista de uma área específica. Entretanto, esta área ainda se encontra ocupada por forças inimigas que defendem a região. Fruto do que se verificou do conceito de Operações Psicológicas, entende-se que essas podem atuar sobre as forças inimigas na posição defensiva por intermédio, por exemplo, do lançamento de salvo condutos, estimulando à rendição dos inimigos remanescentes.

Mitigada a resistência, o exército pode então ocupar a área almejada, poupando meios de emprego militar (munição, combustível, entre outros) e vidas humanas de ambos os lados da contenda, caracterizando, assim, um emprego didático das Operações Psicológicas.

2.2.2 O Destacamento de Ações de Comandos

O Glossário Forças Armadas indica que um destacamento é uma “parte de uma força separada de sua organização principal para cumprir uma missão específica.” (BRASIL, 2015, p. 90).

De acordo com o Manual “O Comando de Operações Especiais”, constata-se que o Destacamento de Ações de Comandos é uma fração do 1º Batalhão de Ações de Comandos (1º BAC), uma Organização Militar vocacionada para a realização de ações diretas, também chamadas de Ações de Comandos. (BRASIL, 2019, p. 4-2)

Retornando ao Glossário das Forças Armadas, verifica-se que

Ações de Comandos é uma **ação direta**, com características de **operações especiais**, realizada por tropa de comandos, por intermédio de uma infiltração terrestre, aquática ou aérea, contra alvos de valor estratégico, operacional ou tático, relevantes, localizados em áreas hostis ou sob controle do inimigo. (BRASIL, 2015, p. 19, grifo do autor)

Quanto à ação direta, o mesmo documento aponta que

Ação Direta é uma ação caracterizada pelo emprego da violência como meio preponderante para a consecução de objetivos, nos diferentes níveis de condução da guerra, realizadas por forças regulares (convencionais ou não convencionais). As ações diretas são normalmente definidas pela execução das seguintes ações táticas: destruir, interditar, neutralizar, eliminar, capturar, resgatar, retomar, conquistar ou ocupar. (BRASIL, 2015, p. 18)

Segundo o autor do livro Ações de Comandos, James F. Dunnigan, “tropas de Operações Especiais são forças de elite, unidades pequenas de homens cuidadosamente selecionados e intensivamente treinados para as operações mais difíceis” (DUNNIGAN, 2008, p. 64), e ainda que “o conceito de voluntariado para unidades de comandos é essencial, porque para esse tipo de serviço é preciso tropas para treinar com uma intensidade que poucos indivíduos aceitarão.” (DUNNIGAN, 2008, p. 67).

Diante do exposto, deduz-se que se trata de uma tropa de características especiais, com capacidade de se inserir em regiões inóspitas e perigosas, atuando em alvos relevantes para as operações militares e que, para tanto, possui militares meticulosamente selecionados, assim como extremamente instruídos, capacitados e treinados.

Infere-se, portanto, que militares que se proponham a pertencer a uma tropa de ações de comandos, com características tão peculiares, sejam dotados de elevado profissionalismo, comprometimento e abnegação. Para tanto, é lícito supor que sejam profissionais com grande motivação.

2.3 Motivação

O General Fernando Rodrigues Goulart, militar especialista em Ações de Comandos, em seu artigo “Motivação para o combate”, apontou que

apesar do surpreendente avanço tecnológico das últimas décadas, o homem é, ainda hoje, o elemento essencial no campo de batalha: é ele quem conduz os modernos carros de combate e helicópteros, que opera os sistemas de armas, que ataca a partir do bojo das viaturas blindadas e que defende, instalado firmemente no terreno. Por isso, o estudo da **motivação** constitui-se não apenas em um **requisito essencial à tarefa de liderar homens**, mas será também, em muitas situações, a chave para atingir o sucesso em combate. (GOULART, 2013, p. 2, grifo do autor)

Diante dessa perspectiva de um militar experiente, infere-se que o fator motivação é, certamente, um tema de grande relevância para qualquer força armada e merece ser alvo de um estudo aprofundado.

Entretanto, no intuito de nivelar percepções, verifica-se a necessidade de se conceituar motivação.

De acordo com Paul E. Spector, em seu livro “Psicologia nas organizações”

a motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos. De um ponto de vista, a motivação se relaciona ao direcionamento, à intensidade e à persistência do comportamento com o tempo [...]. De outro ponto de vista, a motivação diz respeito ao desejo de atingir alguma meta, em outras palavras, a motivação se origina dos desejos, necessidades ou vontades da pessoa. (SPECTOR, 2012, p. 210)

Há diversas teorias que abordam a motivação no trabalho, tais como a da hierarquia das necessidades (também conhecida como a renomada Teoria das necessidades de Maslow), a dos dois fatores, do reforço, da expectativa, dentre outras. Todas buscam explicar o que leva as pessoas a se empenharem em algo, em especial, no trabalho.

Para o presente estudo será abordada a Teoria da Determinação de Metas, de grande utilidade para a psicologia organizacional. Segundo Spector, “a ideia básica que fundamenta essa teoria é que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções, objetivos ou metas internas.” (SPECTOR, 2012, p. 223).

Esse autor também aponta que “a teoria da determinação de metas prevê que as pessoas se empenharão para atingi-las e que o desempenho no trabalho é uma função das metas estabelecidas.” (SPECTOR, 2012, p. 224).

Neste sentido, cabe destacar que quem estabelece os objetivos – metas – a serem alcançados pelos integrantes de um Destacamento de Ações de Comandos é o seu Comandante. Assim sendo, depreende-se, à luz dessa teoria, que o papel do Comandante é de extrema importância para a motivação do DAC como um todo.

Não obstante, julga-se interessante apresentar ideias contemporâneas apontadas por Mario Sergio Cortella, escritor, filósofo e professor, particularmente em sua recente obra “Porque fazemos o que fazemos?”. Segundo Cortella,

A motivação tem um nível de subjetividade, e isso significa que ela parte do sujeito. Nós, às vezes, dizemos: “Eu preciso motivar a minha equipe”, “devo motivar as pessoas”, “tenho que motivar meus filhos”... É necessário entender que, embora a palavra “motivação” signifique mover, movimentar, fazer com que haja o ponto de partida para algo, ela é um estado interior. Não devemos confundir motivação com estímulo! (CORTELA, 2016, p. 26)

Assim, é possível concluir que, embora parta do indivíduo e permaneça nele de forma intrínseca, é possível que a motivação possa ser estimulada, havendo assim um fator externo, um estímulo, um incentivo.

Quanto a esse fator externo, o autor nos indica que “o lado objetivo da motivação será o estímulo. Às vezes, esse estímulo pode vir na forma de um prêmio, de um retorno financeiro, mas também pelo reconhecimento.” (CORTELA, 2016, p. 27).

Sob tal ótica, supõe-se, à luz da dúvida que o presente trabalho se propõe a esclarecer, que esse estímulo poderia surgir por intermédio do emprego de Operações Psicológicas em apoio à motivação de um Destacamento de Ações de Comandos.

Ainda na abordagem acerca da motivação, Cortella também nos traz que,

em determinadas atividades, principalmente na área militar a própria percepção de dever já é motivação suficiente. Isto é, a ideia de que, se existe uma tarefa a cumprir, ela deverá ser cumprida a qualquer custo. O lema é “tarefa dada, tarefa cumprida”, de modo que o profissional dessa área enxerga na sua obrigação aquilo que o movimenta por dentro para que dê conta da missão de que foi incumbido. Algumas pessoas diriam que cumprir o dever é uma questão de honra, portanto, não há outra estrutura motivacional além dessa. (CORTELA, 2016, p. 26)

Então, segundo o autor, há a possibilidade de que, em determinadas áreas, tal como a militar, não haja a necessidade de qualquer fator externo, uma vez que o cumprimento da tarefa – ou missão – é o principal fator motivacional, por se tratar de questão em que a própria honra do militar estaria em jogo.

Novamente, pode-se perceber a relevância do Comandante para a motivação dos integrantes do DAC, uma vez que é ele que estabelece a missão para cada um dos membros do seu destacamento.

2.4 Resultados obtidos

Quadro 1 – Participantes da pesquisa

Posto	Abordagem	Nome	Local onde trabalha	Motivo de participação
Cel	Questionário	Danilo Mitre Filho	Reserva (inativo)	Especialista nas áreas estudadas
Cel		Gustavo Assad de Praga Rodrigues	1º Batalhão de Op Psc	
Ten Cel	Entrevista	Soraia Reis Dantas	Centro de Psicologia Aplicada do Exército	Psicóloga que trabalha com avaliação psicológica

Fonte: o autor (2020)

Foram encaminhados questionários com perguntas pré-estabelecidas, ou seja, fechadas, para militares especializados em ambas as atividades. Cabe salientar que, para o EB, o militar

se torna especializado quando realiza um ou mais cursos de especialização em determinada área. No caso do presente estudo, buscou-se a interação com militares especializados em Operações Psicológicas e em Ações de Comandos, e, ainda, com reconhecida experiência laboral nessas áreas.

O primeiro militar que respondeu ao questionário foi o Coronel (Cel) da reserva Danilo Mitre Filho. O oficial foi Subcomandante do Centro de Instrução de Operações Especiais (CIOpEsp), local onde são formados os Comandos do Exército Brasileiro, instrutor dos cursos de Comandos e Forças Especiais e integrante do 1º Batalhão de Forças Especiais por vários anos. Além dos cursos relativos às Operações Especiais realizou os cursos de Operações Psicológicas e Avançado de Operações Psicológicas no EB, além o Curso de Op Psc na República do Peru. Destaca-se que o Cel Mitre também atuou em tropas de Op Psc.

Assim sendo, percebe-se que o militar possui grande experiência em ambas as atividades estudadas.

O Cel Mitre aponta que, por definição e por constatação prática, os militares que se manifestaram interessados em realizar e concluíram com êxito o Curso de Ações de Comandos, foram selecionados e completaram o mais rigoroso curso do Exército Brasileiro. Após a conclusão, passaram a integrar um grupo de Operações Especiais, cuja atividade complexa os leva a receberem material, armamento, equipamento e treinamento diferenciado.

Os Comandos, segundo Mitre, são pessoas que decidiram se submeter ao mais severo e exigente curso do EB, sendo reconhecidos por este motivo por todo o EB, passando a compor um grupo social muito específico, e, pelo próprio rigor da seleção, possuidores de elevada e natural motivação e autoestima, características essas restritas a um efetivo menor que as demais tropas.

Desta forma, para influir nas emoções, nas atitudes e nas opiniões dos Comandos, com a finalidade de obter comportamentos predeterminados, como pretendem as Operações Psicológicas, não seria por intermédio de um trabalho desta atividade, mas sim um exercício da liderança militar dos comandantes das tropas de Comandos. Segundo o entrevistado, o que motiva e motivará realmente os militares especializados em Ações de Comandos é ver seu Comandante – um outro militar Comandos que eles conhecem, que viveu as mesmas necessidades, emoções e motivações que seus subordinados – ter a postura e a capacidade de se comunicar com sua tropa, assim como dar a direção do que deve ser feito. Enfim, ter credibilidade para convencer este seletivo grupo que está sendo conduzido para o caminho correto.

Em seguida, foi recebido o questionário do Cel Gustavo Assad de Praga Rodrigues, atual Comandante do 1º Batalhão de Operações Psicológicas. O Cel Assad foi instrutor do Cursos de Ações de Comandos e foi integrante do 1º Batalhão de Ações de Comandos, onde comandou tropa dessa natureza. Também é possuidor do Curso Avançado de Op Psc.

O Cel Assad apontou que em uma das acepções disponíveis para a palavra motivação, constante do dicionário Houaiss de Comunicação e Multimídia, verifica-se que “é o ato ou efeito de motivar”. Nesta percepção mais abrangente e geral do vocábulo em questão, observa-se que o ato de motivar não está decisivamente alinhado aos esforços das Operações Psicológicas, pois esta é uma capacidade militar voltada a contribuir para o atingimento de objetivos militares específicos e determinados. Denota-se, portanto, a motivação como uma das atividades precípua da efetiva ação de comando – missão de qualquer comandante militar – nos seus mais diversos níveis, e subsidiariamente, nos casos patológicos identificados, sobretudo, dos profissionais da área da Psicologia, dentre outras.

Fruto das respostas aos questionários, pode-se perceber que ambos os militares atribuem ao comandante o papel de manter a motivação de seus subordinados. Assim sendo, cabe destacar que, segundo General Sérgio Augusto de Avelar Coutinho, em seu livro “Exercício do Comando: a chefia e a liderança militares”, define que a

Liderança Militar é o processo pelo qual o comandante, no exercício de sua chefia militar, aplica a sua **capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los** e obter a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no seu cumprimento. (COUTINHO, 1997, p.123, grifo do autor).

Ainda segundo esse autor, o Comandante “exerce sua influência, intencionalmente ou não, com a ação de comando” (COUTINHO, 1997, p. 164).

Essas assertivas também encontram suporte em normas internas do EB, quando o Manual de Liderança Militar aponta que “A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão” (BRASIL, 2011, p. 6-1/6-3).

Por fim, foi entrevistada a Tenente Coronel (Ten Cel) Soraia Reis Dantas, militar que trabalha no Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx), Mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e que atua diretamente na avaliação psicológica de voluntários para alguns dos cursos do Exército Brasileiro, dentre eles o de Ações de Comandos.

Cabe destacar que a entrevista se diferenciou do questionário, uma vez que possibilitou uma maior interação entre pesquisador e entrevistado, proporcionando que eventuais dúvidas fossem dirimidas no próprio local, por ocasião da entrevista em si.

Com mais de 20 anos de experiência na atividade, a Ten Cel Soraia afirmou que a avaliação psicológica realizada no candidato ao Curso de Ações de Comandos possibilita verificar se o militar em questão possui ou não aptidões para exercer e desempenhar as funções de um militar Comandos. Segundo a psicóloga, os candidatos ao Curso de Ação de Comandos são militares que buscam uma maior realização profissional por intermédio de uma capacitação que propicie a realização de atividades operacionais com maior frequência, que permita uma maior aplicabilidade dos conhecimentos bélicos adquiridos, assim como o reconhecimento pessoal, familiar e institucional pelos méritos alcançados.

Segundo essa militar, há ferramentas da Psicologia Organizacional, particularmente no que se refere à aplicação de estratégias de enfrentamento de situações adversas, que podem corroborar como ferramentas motivacionais para os Destacamentos de Ações de Comandos. No entanto, tais instrumentos devem, se for o caso, serem aplicados somente por profissionais da área de psicologia e não, em absoluto, por tropas de Operações Psicológicas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar se seria possível e adequado o emprego de Operações Psicológicas em apoio à motivação de um Destacamento de Ações de Comandos. Para tanto, foram apresentados os principais conceitos e características do DAC e das Operações Psicológicas, assim como aspectos ligados à motivação.

Diante do exposto, e voltando o foco para o objetivo principal deste trabalho, é legítimo depreender que as Operações Psicológicas não encontram um campo fértil de atuação como instrumento de motivação aos Destacamentos de Ações de Comandos, uma vez que tal motivação pode, assim como deve, ser alimentada e estimulada pelo Comandante do DAC, valendo-se de sua liderança e capacidade de comando, principalmente no estabelecimento de objetivos e metas desafiadores e, portanto, de grande potencial de motivação.

Não obstante, fica evidente também que há a possibilidade de realização de um trabalho técnico de psicologia, particularmente no escopo da Psicologia Organizacional, no que se refere à aplicação de estratégias de enfrentamento a situações adversas, considerando, contudo, e caso julgado pertinente, que tais procedimentos devem somente ser postos em prática por profissionais do âmbito da psicologia e não por tropa ou elementos de operações psicológicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **EB70-MC-10.305: O Comando de Operações Especiais**. 1 ed. Brasília, DF: 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C20-10: Liderança Militar**. 2 ed. Brasília, DF: 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD 35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. 5 ed. Brasília, DF: 2015.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 set. 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1 ed. São Paulo, SP: Planeta, 2016.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Biblioteca do Exército, 1997.

DUNNIGAN, James F.. **Ações de Comandos: operações especiais, comandos e o futuro da arte da guerra norte-americana**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Biblioteca do Exército, 2008. Solution Consult Idiomas Ltda. 344 p.

MACEDO, Roberto Sidnei; GALEFFI, Dante; PIMENTEL, Álamo. Um rigor outro: sobre a questão da qualidade na pesquisa qualitativa. Salvador, BA: Edufba, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GOULART, Fernando Rodrigues. **Motivação para o combate**. 1 Ed. Brasília, DF: Doutrina Militar Terrestre em revista, 2013. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT/article/view/649>. Acesso em: 20 set. 2020.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4 ed, São Paulo, SP: Saraiva. 2012.