

Por que os Comandantes Devem ter Noção de Estímulos e Recalques?

Major
ALFRED C. LONGLEY

Parte I — Estímulos

A finalidade deste artigo é simplesmente discutir a necessidade de se dar ao soldado um incentivo para que não apenas aceite de bom grado as asperezas da vida militar, mais ainda *deseje* prestar o seu serviço. Dentre todos os complicados engenhos da moderna guerra mecanizada, o homem continua sendo o mais delicado.

Uma forma de compreender como funciona a máquina humana consiste em estudar o assunto sob o seguinte ponto de vista: o homem passa a vida procurando satisfazer diversas necessidades próprias de sua espécie; quando não o consegue torna-se presa de um recalque. Uma forte necessidade recalçada pode dar lugar à ira, à depressão, à ansiedade ou à ineficiência. As necessidades humanas são de natureza variável; todavia, podemos dividi-las em dois grupos: fisiológicas, ou de seu organismo, e intelectuais, ou sociais.

As necessidades básicas do organismo compreendem o oxigênio, a água e o alimento; todos os três são indispensáveis à vida. Podemos dizer que o homem é inconscientemente impellido a satisfazer essas necessidades, por força do instinto. Já, ao contrário, as necessidades intelectuais ou sociais são adquiridas; nós as desenvolvemos e aprendemos a maneira de satisfazê-las.

Quando as necessidades de um indivíduo se ajustam, de sorte que as mais fortes sejam satisfeitas pela função que exerce, seu moral é elevado. Percebemos, pois que o problema do moral liga-se estreitamente com o dos estímulos. Em outras palavras, o problema do moral consiste em ajustar as necessidades do indivíduo às atividades de sua função, *de modo que ele deseje fazer o que é obrigado a fazer*. Nessas condições, terá o moral elevado; no caso contrário, se suas necessidades forem recalçadas, seu moral abater-se-á. Por conseguinte, não

deve haver dúvida que o chefe militar precisa compreender o mecanismo da natureza humana, a fim de que possa manter elevado o moral de seus homens, conseguindo o máximo rendimento de seu trabalho.

Sendo anormais as condições impostas pela guerra, o comandante deve compreender que, enquanto seus homens se limitam a satisfazer necessidades humanas ordinárias, não pode considerá-los soldados eficientes; precisa inculcar-lhes novas necessidades, que terão de esforçar-se por satisfazer. Desta forma, prepara-os para uma ação brilhante nas condições do combate. Deve incutir-lhes novas necessidades e auxiliá-los a satisfazê-las, por meio de estímulos.

Estimular consiste em provocar um dispêndio de energia orientado para um fim que se deseja. No que diz respeito ao chefe militar, estimular é inspirar seus homens para cumprir suas obrigações. A eficiência de um estímulo é determinada por três fatores: o fim que se procura alcançar, a energia que vai ser despendida para tal e os meios a empregar para dirigir e controlar a energia. Explicando melhor, o fim é evidentemente a tarefa que os soldados deverão executar; a energia é o esforço que terão de fazer para cumprir sua obrigação; os meios a utilizar para dirigir e controlar a energia são os incentivos que o chefe dará a seus homens. Em suma, o chefe precisa saber incentivar seus soldados a cumprir suas obrigações com zelo e diligência.

São os estímulos assim inculcados que alteram a personalidade do soldado, de sorte que ele queira fazer coisas que são contrárias à sua natureza — arriscar a vida todos os dias e suportar as tensões constantes, o medo da morte, a perda dos amigos e a visão dos feridos e moribundos. É o incentivo que leva os homens a querer lutar.

Vamos agora considerar e apreciar alguns dos incentivos que podem ser usados para estimular os soldados. Primeiramente, vejamos os que se baseiam na opinião do soldado com respeito à necessidade de determinada guerra e da justeza de sua causa. Muito embora as atitudes de alguns variem da convicção profunda ao cinismo manifesto, o mais comum é a conformação passiva com o papel que nos cabe no conflito, demonstração de que há muita deficiência na educação política de nossas tropas. Essa falta não poderá ser inteiramente corrigida pelo Exército, pois resulta das atitudes que prevalecem nas comunidades de onde provém nosso pessoal. Felizmente, constatamos que, para despertar a combatividade, não é necessário um forte estímulo dessa natureza.

Sem dúvida, o maior incentivo que se deve dar aos soldados é o que os leva a procurar identificar-se com os companheiros, ser leal à sua coletividade.

Esse processo de identificação encontra fundamento na afeição e começa na infância. Consiste no sentimento de pertencer a um grupo de indivíduos e fazer parte de seu conjunto. A primeira iden-

tificação tem lugar no seio da família; posteriormente seu círculo se expande, abrangendo a escola, a igreja, a comunidade local e, finalmente, a nação inteira.

Não são todos os norte-americanos que desenvolvem devidamente esse espírito de identificação. Há pessoas que são leais apenas para consigo próprias e não se identificam com outros indivíduos ou grupos; outras só conseguem identificar-se com a família e ressentem muito ter de fazer qualquer sacrifício em proveito de um grupo maior. Muitos indivíduos desse tipo foram incorporados ao Exército, mas sua capacidade de fazer sacrifícios e prestar serviço depende em grande parte das pressões externas. Cumpram suas obrigações e executam as tarefas quase exclusivamente pelo medo de ser castigados.

É preciso não perder de vista que a tendência humana a identificar-se com a coletividade pode ser tão maléfica quanto benéfica, caso o soldado não tenha completado sua maturação e se retirar, por exemplo, uma identificação muito forte com a família. Suas ações em combate podem ser dominadas pelo sentimento de família, em lugar do espírito de corpo, o que, às vezes, é bom, mas geralmente dá maus resultados. Os pais ou mesmo as esposas podem incitar os homens a ir para o combate, fazendo-os acanhar-se de ficar de fora; com mais frequência, porém, as famílias insistem para que seus filhos fiquem de fora e deixem que outros corram os riscos. Se o soldado já criou apego à sua unidade e possui firmeza moral, poderá

tomar a resolução de ocultar da família as atividades em combate, mas também pode ser vítima de considerável conflito mental. Esta incentivação em sentido oposto leva o homem a procurar esquivar-se do combate; quando forçado a participar da luta, age inteiramente por medo de ser castigado.

Felizmente, quando os comandantes se esforçam por fundir os seus soldados num conjunto coeso, a maioria dos indivíduos consegue identificar-se perfeitamente com a unidade. Esta identificação lhes assegura a eficiência e o êxito.

Convém observar que a identificação com a coletividade apresenta muitos aspectos. O soldado identifica-se primeiramente com seu grupo de combate; depois com o pelotão; em seguida com a companhia, o batalhão, o regimento, a divisão, etc., até identificar-se com a nação inteira.

Além da educação política e da identificação com a coletividade, há outro incentivo a que os chefes costumam recorrer para estimular a energia combativa de seus soldados. É o que usam quando incitam seus homens a combater pelo gosto de lutar. A importância desse estímulo tem sido exagerada; poucos norte-americanos podem achar prazer em destruir e matar. Conquanto alguns indivíduos cronicamente hostis se deixam fascinar pela perspectiva de pelejar à vontade, ordinariamente consideram impossível adaptar sua personalidade irascível à cooperação e coordenação indispensáveis ao combate.

Nossa reação normal em face da destruição própria da guerra é toda de desgosto. Só depois de sentir que foi pessoalmente ofendido pelo inimigo, em geral após a morte de amigos íntimos, pode o soldado norte-americano pensar em matar sem repulsa interna. A matança impiedosa e o desrespeito pela vida são estranhos à nossa tradição; só destruimos o inimigo por necessidade. É uma ilusão supor que o ódio cego seja imprescindível ao moral dos combatentes, pois que tal sentimento e o prazer de matar levam à prática de crimes e não constituem os melhores estímulos para o combate objetivo e impessoal.

Todavia, há um aspecto deste incentivo a combater pelo gosto de lutar que tem boa acolhida por parte de nossos soldados, porque está de acordo com sua educação esportiva. A idéia de obter a vitória contra um adversário poderoso, recorrendo à força, habilidade e treinamento, agrada a todo norte-americano. A tática empregada por uma divisão de infantaria ou formação aérea exige talento do mesmo tipo que é necessário para planejar a estratégia de um jogo de futebol. As manobras de infiltração, escapamento pelas alas, bloqueio, formação em T, etc. encontram correspondentes no campo de batalha. A satisfação que resulta da vitória conseguida graças à manobra superior, finta ou estratégia é importante fator do estímulo legítimo. Digo fator, porque os homens logo percebem que o resultado da contenda será definitivo e que a luta de vida e morte não é a mesma coisa que uma partida de futebol.

O estímulo resultante da educação política, a identificação com a coletividade e o "combate pelo gosto de lutar" constitui, por assim dizer, um aspecto da *psicologia das massas*. Admitimos, porém, que exista um estímulo individual na formação do soldado. Como já dissemos anteriormente, a família poderá incitá-lo a lutar e ganhar honrarias que dignificam a si próprio e aos seus. É possível que o soldado provenha de uma das poucas famílias norte-americanas possuidoras de longa tradição militar; talvez que seu pai ou tio tenha combatido na guerra passada e o jovem sinta o desejo de igualar ou superar os feitos de seu antepassado. Entretanto, à medida que o homem se aproxima do combate, sua animação devida aos incentivos pessoais logo se abate diante da realidade da situação. Depois de ser submetido algumas vezes à tensão da luta, estas realidades se avolumam; nestas condições, o estímulo individual fica sobrecarregado. O soldado começa a compreender em que se foi meter e naturalmente pergunta a si próprio por que motivo o fez; fé cega e submissão passiva à sorte não fazem parte do caráter norte-americano.

A lembrança dos amigos que ficaram na Pátria, cuidando pacificamente de suas obrigações na vida civil ou nos estabelecimentos militares da Zona do Interior, enfraquece o mais poderoso estímulo individual. A necessidade de pelejar na guerra parece-lhe muito questionável, em vista de milhões que ficaram em casa e não estão lutando, nem sofrendo de

qualquer forma. Todo o desejo de ser herói se evapora com o calor do combate e a maioria dos homens só se conforma com a imposição deste papel quando se acha convencida de que a situação não pôde se evitada. O estímulo pessoal tende a enfraquecer sob a tensão do combate. O pai, que sobreviveu à última guerra para contar suas façanhas, perde sua importância para o filho que vê pouca probabilidade de sair com vida da aventura em que se meteu.

Se o abatimento do estímulo pessoal não fosse contrabalançado por outra força, a vontade de lutar desapareceria rapidamente. Essa força suplementar, necessária para manter elevada a vontade individual de continuar em combate, decorre dos efeitos do moral coletivo, que descrevemos anteriormente como identificação com a coletividade. Por conseguinte, trata-se de mais do que a simples soma dos incentivos individuais que os homens já possuíam antes de entrar em combate.

A força em questão resulta das relações que se estabelecem no âmbito da unidade e do espírito de lealdade gerado pela completa identificação com os companheiros. Os homens combatem uns pelos outros; sua consciência os reprova se não procuram corresponder à confiança que lhes é depositada.

Os soldados lutam com mais ânimo quando acreditam que estejam combatendo mais por alguém do que contra alguém. Não erramos em dizer que a sorte pessoal torna-se algo de importância secundária. Se o futuro aparece

sombrio e a possibilidade de sobreviver diminui, o combatente não se perturba muito, porque transferiu grande parte dos interesses próprios para a sua coletividade; pensa menos a respeito de si mesmo e mais acerca dos outros do que jamais, em qualquer outra fase de sua vida. Perguntado por que os soldados se dispõem a morrer, o falecido Ernie Pyle respondeu: "Morrem uns pelos outros".

Este espírito de sacrifício, tão característico da personalidade do guerreiro, é o fundamento do moral e do estímulo eficiente. Não o favorece a tradição individualista e objetiva dos norte-americanos. Uma vez desenvolvido, precisa ser continuamente alimentado; se desaparecer, torna-se difícil recuperá-lo. Os militares há muito reconheceram esse fato e têm considerado o espírito de colaboração dos combatentes o fator mais importante do êxito, valendo mais do que, por exemplo, o equipamento, a instrução, as condições físicas e as vantagens do terreno.

O principal elemento para a manutenção deste tipo de espírito é o valor do chefe. Talvez baste dizer a respeito que, se o comandante demonstrar sua capacidade técnica, sua imparcialidade, seu bom-senso e, de um modo geral, sua habilidade para agrupar os combatentes num todo coeso, estará em condições de fundir os estímulos individuais de seus homens em um estímulo coletivo mais poderoso, que os animará até o fim, de modo eficiente.

Parte II — Recalques

Como já salientamos na primeira parte, os seres humanos são praticamente governados em sua vida por uma série de impulsos que os levam a fazer isso, aquilo e aquilo outro. Entretanto, a vida civilizada restringe a exteriorização das emoções e limita a satisfação das necessidades individuais. As condições sociais impõem tais restrições; o Exército as reforça. Por exemplo, nas fases primitivas da existência humana, era perfeitamente natural matar um inimigo por ódio ou medo, ou, então, arrebatá-lo a mulher por cobiça; hoje em dia tais impulsos não podem ser satisfeitos. O recalque de um impulso cria uma barreira que interfere com a vida mental e destrói a harmonia interna. Todo indivíduo procura satisfazer suas necessidades psíquicas, mas esse objetivo torna-se difícil de alcançar quando se vive num mundo de ideais em conflito.

Quando convenientemente controlados, os conflitos mentais são desagradáveis, porém não oferecem perigo para a saúde psíquica. Ao contrário, se não forem controlados, poderá dar lugar ao que o leigo denomina uma depressão nervosa; em casos extremos, podem mesmo conduzir à completa perturbação mental.

Em sua maioria, nossos conflitos ou recalques são pouco importantes, temporários e fáceis de corrigir; todavia, as condições especiais da vida militar, sobretudo em combate, podem causar sérios conflitos, de que o soldado estaria livre em situação normal.

Achamos conveniente explicar aqui a distinção entre recalque e conflito. O primeiro ocorre quando um impulso é contrariado por força externa ou interna; o segundo resulta, como o nome está dizendo, de dois impulsos em sentidos divergentes, como as indecisões entre pedir licença ou continuar no serviço, estudar ou dormir, etc. Exemplos de recalque são o caso de um soldado que deseja obter uma licença e não a consegue ou o de um oficial que pretende ser promovido, mas é informado de que não há vaga. Como dissemos, quase todos os nossos conflitos são sem importância, temporários e fáceis de corrigir, mas é tão impossível livrar-nos deles como da própria morte.

Algumas pessoas reagem de forma que conseguem facilmente desfazer o conflito — vencer o recalque. Outras, ao contrário, não podem resolver seus problemas com a mesma facilidade e passam o tempo como se estivessem quebrando a cabeça de encontro às paredes, num esforço para tudo conseguir a troco de nada.

O chefe não pode deixar de levar em conta a ação dos recalques e conflitos na vida de seus soldados; para guiá-los e compreendê-los perfeitamente, é preciso conhecer os vários meios ou processos psicológicos de resolver os conflitos. Nestas condições, ao perceber que um conflito ou recalque está impedindo a eficiência de indivíduos sob seu comando, poderá aconselhá-los, sugerindo maneiras de resolver seu conflito e vencer o recalque.

Discutindo estas diferentes maneiras, chamaremos a atenção para o fato de que algumas são geralmente satisfatórias e outras não. Primeiramente esboçaremos vários métodos *indiretos* de tratar os conflitos e recalques; depois explicaremos o *método direto*.

O primeiro método indireto comumente empregado é o da sublimação. Consiste em orientar em outro sentido um impulso de fazer algo proibido, procurando uma satisfação que seja permitida. Por exemplo, quando a exteriorização direta do desejo sexual não é possível, o indivíduo pode recorrer a um derivativo, como a composição de poesia, a leitura de romances, a redação de cartas ou qualquer outra coisa que o mantenha ocupado. Tomando ainda o impulso sexual para exemplo, é comum vê-lo exteriorizado indiretamente por práticas que a sociedade desaprova, tais com a narrativa de anedotas pornográficas, a composição de poesia obscena ou o canto de canções indecentes. Este procedimento corresponde ao segundo método de resolver o conflito — a *substituição*. A pessoa que dá expansão ao impulso sexual, recorrendo à arte, à música ou à dança, está sublimando-se; ao contrário, a que conta anedotas indecentes, está procurando a substituição. A sublimação transforma o impulso em atividade de ordem superior; a substituição quase sempre o mantém inalterado e costuma ser acompanhada de um sentimento de repugnância ou inferioridade. Evidentemente semelhante método de resolver um

conflito ou recalque é condenável, enquanto que a sublimação é muito louvável.

O terceiro método de resolver um conflito é o que se chama *compensação*. Consiste em obter a satisfação, fazendo algo ao seu alcance, de sorte a contrabalançar a deficiência em outra atividade. Um indivíduo que nasceu com feições feias, quando em repouso, compensa o defeito, aprendendo a sorrir com graça ou conversar de maneira atraente; um soldado que não consegue manejar armas, pode dar excelente cozinheiro. Assim, pois, uma qualidade apreciável sempre pode ser desenvolvida para compensar uma deficiência que o indivíduo não consegue corrigir. A regra geral a seguir no aprimoramento dos dotes naturais consiste em escolher as atividades em que a pessoa está segura de conseguir algum êxito. A normalidade da vida é, em grande parte, uma questão de equilíbrio; quando se deixa uma força agir muito proeminentemente, o equilíbrio se rompe. A compensação é salutar; desde que a nova atividade seja bem escolhida e se mantenha o equilíbrio, a reação pode levar o homem a progredir notavelmente e ser bem sucedido nos esforços. Muitos de nossos grandes homens chegaram a isso porque sentiram sua inferioridade social e procuraram a compensação, desenvolvendo sua educação, seu gênio inventivo ou sua perícia militar.

Conquanto a compensação seja geralmente um remédio bom e natural, a supercompensação produz resultados menos desejáveis. O homem baixo que gosta de fa-

lar alto e em excesso e vive ansioso por brigar com indivíduos maiores, ilustra bem o que é a supercompensação de um sentimento de inferioridade.

Além da sublimação, da substituição e da compensação, outro método indireto de resolver conflitos ou recalques é o denominado "*Vôo para a fantasia*"; o indivíduo que tem um impulso reprimido, muitas vezes encontra satisfação em imaginar, devaneiar ou sonhar que lhe obedeceu.

O vôo para a fantasia pode assumir diversas formas. Temos, por exemplo, o herói conquistador que se imagina gravemente ferido e esvaindo-se em sangue, mas conduzindo um punhado de homens vitoriosamente contra forças inimigas muito superiores; vê, em seguida, a sua recuperação miraculosa e o momento supremo, em que o Presidente da República lhe coloca no peito a medalha de honra. Frequentemente, a pessoa que foge da realidade não cria sua própria fantasia; compra-a sob a forma de filmes, histórias de aventuras, romances de amor, etc. A essência neste caso continua sendo uma identificação; o indivíduo recalcado encarna-se no herói da novela e cruza os céus, varrendo tudo com o fogo de suas armas.

Voar para a fantasia, procurando alívio temporário para os conflitos internos, é comum a todos nós. Só se torna irregular e perigoso quando se repete muito a miúdo, adquire grande intensidade e provoca ações não construtivas. O devaneio pode ser uma inspiração para o indivíduo que

procura reproduzir na vida real o que cria em seus sonhos, mas deixa de ser útil quando começa a dar maior satisfação do que a própria realidade. Os hospícios estão cheios de indivíduos que morrem de fome, enquanto que, em sua vida psíquica, acham-se constantemente em suntuosos banquetes.

A *histeria* é outro método indireto pouco satisfatório para a resolução dos conflitos. Muitos já observaram que uma dor de cabeça sempre se agrava quando se tem um trabalho desagradável a fazer ou uma situação difícil a enfrentar. Tais reações são comuns a todos e absolutamente normais; alguns soldados sentem-se adoentados quando vão entrar em combate. Em forma aguda, estas mesmas reações podem tornar-se extremamente nocivas, recebendo, então, o nome de *histeria*. Os sintomas físicos da *histeria*, por mais que pareçam reais, resultam simplesmente da pessoa dar importância excessiva a si própria. Em consequência deste cuidado exagerado com o seu corpo, o indivíduo tem consciência de sensações que jamais sentiu em sua vida; ignora o que significam e as torna como desculpa para todos os insucessos. Finalmente acabam perdendo realmente a saúde.

A vítima de *histeria* não deve ser aconselhada a procurar repouso, mas a esforçar-se para afastar a ansiedade, reforçando outros contatos com o mundo exterior.

Um método mais comum para combater indiretamente o recal-

que é o uso do álcool. A sede de álcool não se assemelha à sede de água; beber álcool não constitui um hábito fisiológico, mas antes um vício psicológico. Os indivíduos não se tornam escravos do álcool porque os tecidos orgânicos exigem, mas porque seus efeitos os fazem fugir por um momento da realidade da vida. Quando inteiramente sob sua influência, o sentimento dos valores se altera e o julgamento fica prejudicado. Ao contrário, o uso moderado do álcool tende normalmente a descansar o corpo e o espírito e, de certo modo, alheia a pessoa dos problemas que estão provocando conflito em sua vida; esse pequeno alívio permite-lhe procurar outras soluções para as dificuldades.

Finalmente, a justificação é o meio mais comum de resolver indiretamente os conflitos íntimos e vencer os recalques. Em sua forma precisa, consiste em descobrir as razões que motivam as práticas ou idéias, resultantes de impulsos reprimidos pela própria pessoa ou por força externa. O perigo está em atribuir falsos motivos ao seu comportamento, dando lugar a outra maneira de salientar o ego. O indivíduo pode exceder-se na proteção a si próprio a ponto de não lhe sobrar tempo para agir; passa os dias concebendo desculpas complexas para suas falhas ou explicando coisas que se envergonha de haver feito. Isso lembra a fábula de Esopo sobre as uvas amargas, que a raposa resolve não querer porque verifica que não consegue apanhar o cacho. Exemplo típico de justificação encontramos nas

clássicas desculpas: escapou-me das mãos; estava com o sol nos olhos; etc. A justificação pode ser recomendável, mas, em excesso, torna-se prejudicial.

São numerosos os métodos indiretos de tratar os conflitos e remover os recalques. Os mais conhecidos são os que citamos: sublimação, substituição, compensação e uso do álcool. Algumas destas reações podem ser parcialmente satisfatórias; em forma moderada são normais e comuns a todos nós, mas, em excesso, podemos considerá-las remédios que fazem mais mal do que a própria doença.

A vida normal é essencialmente uma questão de equilíbrio. Tratando-se de conflitos mentais, a prevenção é infinitamente mais eficaz do que a cura.

A ação direta constitui muitas vezes a melhor maneira de resolver os conflitos e dominar os recalques. Vejamos o que significa o método direto.

Em muitos conflitos, as forças opostas não possuem evidentemente a mesma intensidade. Por exemplo, nas vésperas de um ataque particularmente difícil, um soldado pensa em inventar uma doença para escapar ao perigo imediato de ser morto ou ferido; ao mesmo tempo, compreende quais serão as consequências dessa covardia: desprezo dos companheiros, possibilidade de ser acusado de deserção, desgraça para a família, etc. Nestas condições, a única coisa que um homem deve fazer é examinar siste-

maticamente os prós e contras, comparando uma coisa e outra e procurando determinar o valor relativo. A decisão é tomada de acordo com o cálculo do que vale mais a pena. Convém observar que, embora fatores tais como a fadiga e a tensão dificultem chegar a uma decisão, um forte estímulo muito contribui para manter o bom senso do soldado, a despeito das forças contrárias.

Por outro lado, alguns conflitos resultam da falta de conhecimento sobre os fatos, desaparecendo quando a informação é obtida. Exemplo disso é o caso de um soldado que procura resolver se deve pedir licença ou continuar no serviço por mais algum tempo; ao saber que poderá ser promovido se adiar as férias, sua decisão torna-se fácil. Melhor informado sobre as alternativas possíveis, a escolha simplifica, porque o conflito se desfaz inteiramente ou, então, as duas forças opostas adquirem intensidade e valor nitidamente desiguais.

A esse respeito, é importante salientar que os esforços do capelão muito concorrem para a resolução das dificuldades. A religião concita os homens a procurar a sublimação em vez da substituição, a usar o álcool com moderação, a justificar-se com honestidade e a esforçar-se por resolver diretamente os seus conflitos mediante sincera apreciação dos elementos provocadores.

Em suma, podemos dizer que a vida militar, quer na Zona do Interior, quer nas zonas de retaguarda ou ainda nas zonas de frente, impõe certas restrições aos indivíduos, suscetíveis de dar margem a conflitos e recalques. Tais problemas podem ser convenientemente resolvidos ou ficar sem controle. O bom chefe observa seus homens, procurando evitar que seus conflitos se tornem sérios ou esmagadores a ponto de arruinar a eficiência dos soldados. Acima de tudo, tem sempre em vista que conflitos sem solução podem redundar em muitas formas anormais de comportamento ou mesmo em perturbações mentais. Nestas condições, o combatente torna-se inútil, constituindo um peso morto para o Exército. Um comandante hábil, dando aos seus homens grandes incentivos para lutar pela unidade e ajudando-os a evitar e livrar-se dos recalques, pode contar que eles farão o possível para servir-lhe com eficiência.

Finalmente, os chefes militares precisam compreender que não podem reservar para si o conhecimento sobre este assunto; devem compartilhá-lo com todos os comandantes e oficiais de Estado-Maior que lhe são subordinados. O oficial ou sargento que não quiser reconhecer o valor desta técnica na administração dos seus homens, poderá comprometer o êxito da unidade.