

MOTIVAÇÃO PARA O COMBATE

General de Brigada Fernando Rodrigues Goulart

É preciso que os militares tenham sempre presente que o combate é o aspecto mais crítico de sua profissão, e que busquem identificar, compreender e assimilar os motivos capazes de levá-los a enfrentar esse desafio.

O General de Brigada Fernando Rodrigues Goulart é o atual 4º Subchefe do Comando de Operações Terrestres. Oriundo da arma de Infantaria, formou-se em 1980 na Academia Militar das Agulhas Negras. Paraquedista, comandos e operador de forças especiais, é doutor em ciências militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, com uma especialização na Academia de Comando das Forças Armadas da Alemanha. Comandou o 62º Batalhão de Infantaria (Joinville, SC) e a 8ª Brigada de Infantaria Motorizada (Pelotas, RS). Esteve a serviço da ONU em Moçambique, no Nepal, em Nova Iorque e no Haiti, onde comandou a Força de Paz. É autor do livro "Ação sob Fogo! Fundamentos da Motivação para o Combate", recentemente publicado pela Biblioteca do Exército.



recentes comprovaram que o concurso dos modernos armamentos e equipamentos não tirou do homem seu lugar de destaque no campo de batalha. Deve-se considerar, ainda, que por mais avançados que sejam, armas e equipamentos são operados por homens, sempre sujeitos à influência de fatores psicológicos.

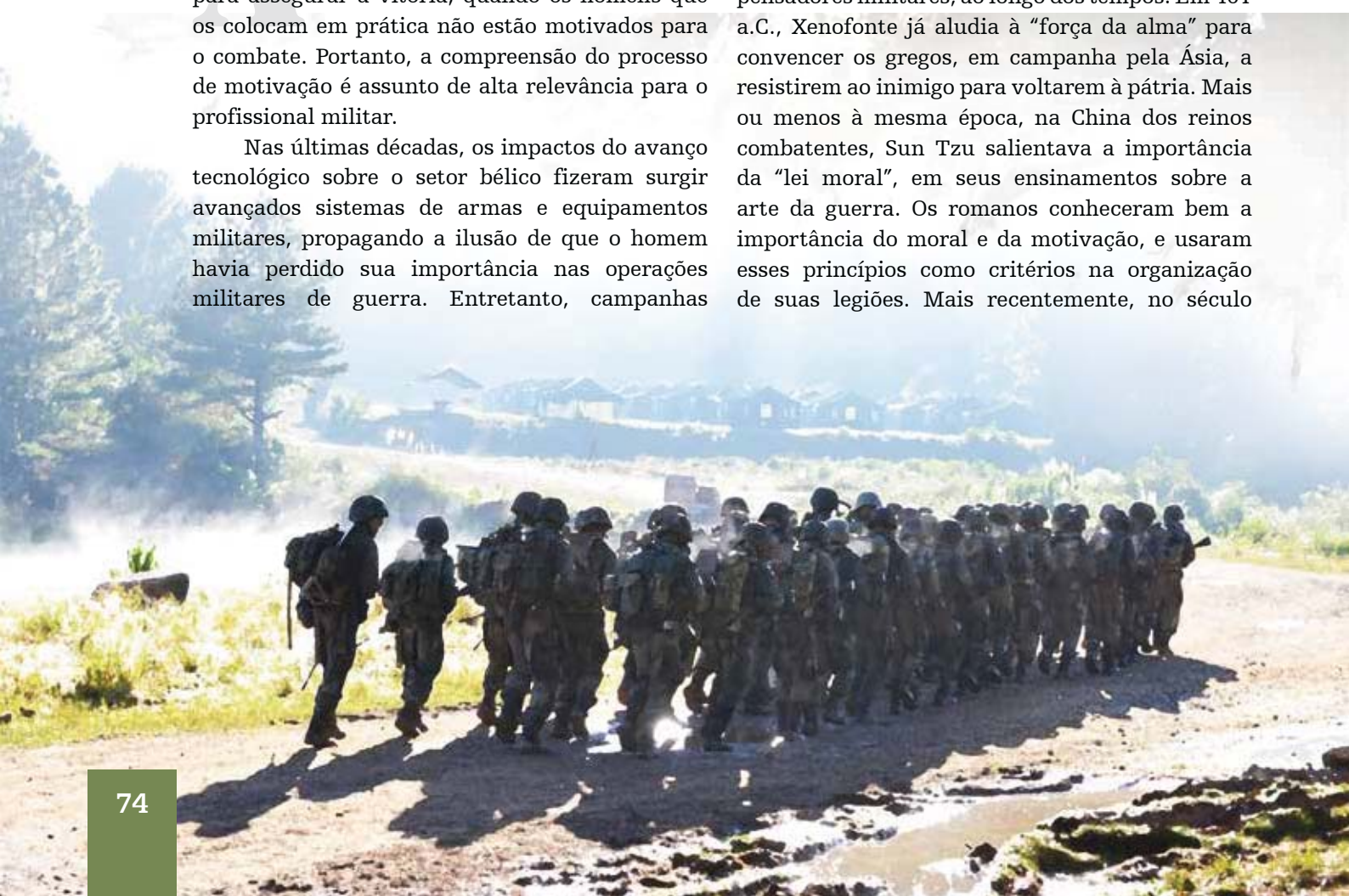
A proposta deste artigo é apresentar noções e conceitos essenciais sobre motivação para o combate, para o que foram combinadas, como método de trabalho, as pesquisas teórica e histórica, com base na consulta a uma extensa bibliografia nos campos da psicologia, da sociologia, da ética e da arte da guerra em geral.

INTRODUÇÃO

Os aspectos relativos à motivação e ao moral têm sido alvo da atenção de inúmeros chefes e pensadores militares, ao longo dos tempos. Em 401 a.C., Xenofonte já aludia à "força da alma" para convencer os gregos, em campanha pela Ásia, a resistirem ao inimigo para voltarem à pátria. Mais ou menos à mesma época, na China dos reinos combatentes, Sun Tzu salientava a importância da "lei moral", em seus ensinamentos sobre a arte da guerra. Os romanos conheceram bem a importância do moral e da motivação, e usaram esses princípios como critérios na organização de suas legiões. Mais recentemente, no século

As estratégias mais brilhantes e os planos de operações mais aprimorados não são suficientes para assegurar a vitória, quando os homens que os colocam em prática não estão motivados para o combate. Portanto, a compreensão do processo de motivação é assunto de alta relevância para o profissional militar.

Nas últimas décadas, os impactos do avanço tecnológico sobre o setor bélico fizeram surgir avançados sistemas de armas e equipamentos militares, propagando a ilusão de que o homem havia perdido sua importância nas operações militares de guerra. Entretanto, campanhas



XIX, Clausewitz afirmou, categoricamente, que “nenhuma vitória, em seus efeitos, pode ser esclarecida sem que se recorra às impressões morais”.

Entretanto, a Segunda Guerra Mundial foi o primeiro conflito em que o comportamento do homem no campo de batalha foi analisado de forma científica. Estudos dessa época indicam que, apesar da interferência de fatores como terreno, fogos inimigos, logística e mesmo sorte, as frações que logravam atingir seus objetivos durante a batalha o faziam, essencialmente, por possuírem homens mais dispostos a combater.

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.

SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO

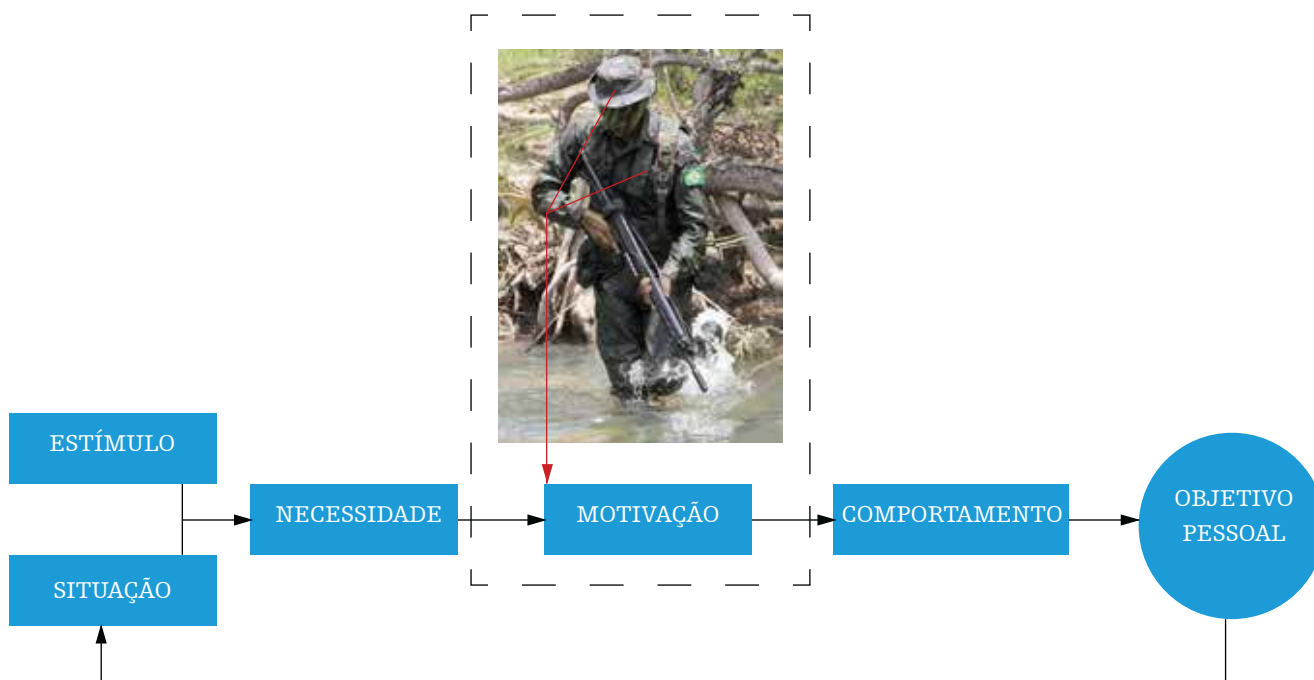
A motivação pode ser definida como tudo aquilo que leva uma pessoa a agir de determinada forma ou a torna propensa a um determinado

comportamento. Diante de determinadas circunstâncias ou sob determinados estímulos, o indivíduo é levado a tomar atitudes, agindo ou deixando de agir.

De acordo com Murray, a motivação tem dois componentes essenciais: o “impulso”, que se refere ao processo interno que incita uma pessoa à ação, e o “motivo”, que gera o comportamento e termina ao ser atingido o objetivo que a pessoa tinha em vista. O objetivo visado é a recompensa que sacia o incitamento interno do indivíduo.

Abraham Maslow notabilizou-se por sua teoria da motivação, segundo a qual o comportamento é motivado por necessidades que o indivíduo busca satisfazer, desde as mais básicas, como necessidades fisiológicas e de segurança, até as mais evoluídas, como a aspiração por auto-realização. Por isso, muitos psicólogos defendem que a motivação inclui, necessariamente, um desejo consciente de obter algo. Vernon insere-se nesse grupo, ao argumentar que a maior parte do comportamento humano possui natureza organizada, motivada e orientada para um objetivo definido. Mesmo que os indivíduos não tenham sempre consciência dos motivos que os impelem, eles estão sempre conscientes dos objetivos que desejam alcançar.

A figura a seguir esquematiza os aspectos elementares da motivação e sua articulação.



MOTIVAÇÃO E MORAL

A motivação para o combate pode ser entendida como o impulso que leva o soldado a enfrentar o inimigo no campo de batalha, ou a força que induz o homem a combater, apesar das adversidades e dos perigos inerentes à guerra.

Motivação para o combate e moral, ou moral militar, são conceitos intimamente relacionados, mas não idênticos. O moral refere-se ao estado psicológico ou à atitude do indivíduo ou do grupo em face da função ou tarefa que se espera que ele desempenhe ou cumpra, ao passo que a motivação compreende os impulsos que levam o indivíduo a agir. Historicamente, a consideração do comportamento humano nas batalhas tem se concentrado no moral coletivo, mas é lícito supor que a predisposição individual condiciona o procedimento grupal. Segundo essa linha de pensamento, deve-se estudar, primeiro, a motivação pessoal, antes de relacioná-la com a disposição coletiva para a ação.

Sob um enfoque temporal, pode-se afirmar que o moral refere-se à atitude ou ao estado de preparação para a ação, ao passo que a motivação refere-se aos impulsos que levam à ação. Enquanto o moral tem uma conotação potencial, a motivação tem uma conotação mais dinâmica e, em relação à ação que induz, mais imediata. Desse modo, moral e motivação para o combate podem ser também definidos, respectivamente, como o estado de preparação e o impulso que levam à luta.

FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA O COMBATE

Os motivos para combater são influenciados por aspectos de natureza cultural, étnica e religiosa. Além disso, eles podem variar, e normalmente variam, de um indivíduo para outro. Por isso, é possível levantar uma grande variedade de fatores de motivação para o combate, como valores sociais e individuais, ideais e valores militares, senso de dever, espírito de cumprimento de missão, responsabilidade, espírito de sacrifício, amor à glória, liderança, espírito de corpo, coesão da fração, adestramento, autoconfiança, disciplina, sistemática de substituições e revezamentos, reconhecimento e recompensas, noção quanto à legitimidade da guerra, esperança na vitória, ódio ao inimigo e até mesmo, em muitas ocasiões, o sentimento de autopreservação.



Como se pode depreender dessa extensa lista, a motivação para o combate pode ser abordada sob enfoques variados, incluindo tanto fatores possuidores de grande valor motivador quanto fatores de valor irrelevante, constituindo um universo de idéias um tanto confuso. Nesse contexto, os trabalhos do canadense Anthony Kellet e do General alemão Dirk Oetting sobressaem-se por sua atualidade e profundidade no tratamento do tema, oferecendo uma base sólida para o estudo da motivação para o combate.

Segundo Kellet, os principais motivadores para o combate são: coesão nas pequenas frações, espírito de corpo, liderança, crenças e noção de valores, recompensas e reconhecimento, adequado emprego dos recursos humanos (política de substituições e revezamentos) e disciplina. O autor reconhece ainda outros fatores



de motivação, como o treinamento (adestramento) e o grau de integração do indivíduo no meio militar, mas admite que eles estimulam o soldado nos preparativos para a guerra, e não durante o combate propriamente dito.

Oetting procurou identificar os motivadores mais importantes. Seu método de trabalho foi compilar, da bibliografia disponível, os fatores que mais foram mencionados pelos diferentes autores. Dessa forma, Oetting identificou os seguintes fatores “essenciais” de motivação: coesão do grupo (em função do objetivo a ser alcançado), liderança na pequena fração, legitimidade e eficiência da força.

A comparação entre os fatores de motivação levantados por Kellet e Oetting é dispensável, já que os dois autores partem de critérios diferentes para elaborar suas listas. Kellet optou por uma

abordagem mais abrangente, enquanto Oetting restringiu seu foco sobre os fatores de motivação que ele considerou mais importantes. Entretanto, a ausência da disciplina entre os fatores essenciais levantados por Oetting chama a atenção.

A disciplina sempre foi considerada um elemento importante para o bom desempenho dos exércitos no campo de batalha. Essa noção atingiu seu auge nos tempos do Absolutismo, época em que o emprego da tática linear, o aumento dos efetivos em combate e a necessidade de coordenação do fogo tornaram-na essencial para manter as tropas em formação e assegurar a vitória. Essa disciplina rígida, baseada em comandos peremptórios e sanções intimidadoras, era necessária para viabilizar a ordem de combate cerrada, e representava mesmo um fator de estímulo para os soldados, que observavam seus

efeitos aumentarem as possibilidades de sucesso e, com isso, suas chances de sobrevivência.

No decorrer do século XIX, entretanto, a disciplina formal foi perdendo importância para a batalha. O surgimento de novas armas, como o fuzil de repetição, a metralhadora e o canhão de alma raiada, determinou a dispersão e o uso do terreno pela tropa. Com o abandono das formações cerradas, os soldados passaram a escapar à vigilância de seus chefes e isso invalidou a imposição de uma disciplina draconiana como forma de levar a tropa a combater.

Na Segunda Guerra Mundial, a coesão da tropa e a confiança nos comandantes foram muito mais decisivas para o avanço das tropas que as ameaças de punições. O combate em pequenas frações, as manobras dos volteadores e a dispersão no campo de batalha deixavam os homens livres para pensar e agir, fazendo crescer em importância a autodisciplina e o sentimento de co-responsabilidade.

As sociedades democráticas modernas deram lugar ao soldado cidadão, que age em consonância com suas convicções cívicas, impulsionado por sua consciência, ou por aquilo que os alemães chamam de *innere Führung* (liderança interior). A entrada em linha desse novo soldado colocou por terra a crença na eficácia da disciplina formal nos campos de batalha, pois só excepcionalmente o seu comportamento em combate seria influenciado pela imposição de ordens e ameaças de sanções.

Vale a pena, ainda, tecer alguns comentários sobre o ódio ao inimigo como motivador. No passado esse fator foi importante em muitos conflitos, e pode-se dizer que ainda é um fator significativo de motivação, particularmente no Oriente Médio, na África e em outras regiões do globo. Na época da Guerra Fria, os soldados do bloco soviético eram doutrinados para odiar seus adversários ocidentais, assim como todo o sistema que eles representavam. No Oriente Médio, facções guerrilheiras e terroristas alimentam-se do ódio para fazer sua luta durar.

Entretanto, para muitos exércitos, entre ele o Exército Brasileiro, o ódio não é fator de motivação relevante. Nem o caráter cordial do brasileiro se coaduna com o ódio, nem as Forças Armadas o estimulam, já que ele dificulta a obtenção da paz que deve seguir-se à guerra. Do que se pode depreender dos relatos dos que participaram da Segunda Guerra Mundial no front da Itália, por exemplo, o soldado brasileiro respeitava os alemães, cujas qualidades como combatente ele até admirava. Os prisioneiros eram tratados com consideração pelos seus captores, tanto que o comando da Força Expedicionária Brasileira teve que agir, muitas vezes, para evitar que eles recebessem cigarros ou palavras amenas antes de serem interrogados sob o impacto psicológico da captura.

FATORES ESSENCIAIS

Como sugere Oetting, alguns fatores de motivação para o combate são mais importantes que outros. Portanto, torna-se útil destacar os

fatores essenciais daqueles que têm poder motivador apenas circunstancial.

Com esse intuito foram realizadas, para embasar o presente estudo, pesquisas entre os ex-combatentes brasileiros que participaram da Segunda Guerra



Mundial e tropas de paz brasileiras que cumpriram missões para pacificar os bastiões de gangues armadas em Porto Príncipe, no Haiti. O resultado apontou para a importância do sentimento do dever, da legitimidade da causa que defendiam, da confiança na eficiência da força, da liderança e da coesão.

O valor motivacional do dever a ser cumprido pode ser explicado pela teoria de Maslow, pois a satisfação decorrente do cumprimento de uma obrigação relevante, em situação que impõe à empresa toda sorte de dificuldades, vincula-se à busca da auto-realização. Vernon argumenta que a motivação de auto-realização relaciona-se com a busca de um padrão de excelência, em que se procura superar qualquer obstáculo para obter êxito. Ora, na guerra, esse desempenho destacado consiste exatamente no cumprimento de tarefas em combate, a despeito de todos os empecilhos impostos pela situação.

O sentimento do dever é pouco mencionado na bibliografia sobre motivação para o combate, embora seja citado com frequência nos relatos de guerras e batalhas. Ao que parece, alguns autores têm confundido dever com disciplina, ao passo que outros o incluem entre os ideais e valores militares, tomando esses últimos como os reais motivadores. Entretanto, o grau em que a dedicação ao dever está arraigada à cultura militar de muitos países, entre eles o Brasil, torna conveniente tomar o sentimento do dever como um fator de motivação específico. Ele constitui-se, seguramente, em um importante suporte moral e psicológico para muitos soldados no campo de batalha.

A liderança é um dos principais fatores de motivação para o combate. A ação firme e decidida do líder, nos momentos críticos do enfrentamento, tem o poder de elevar o moral da tropa, galvanizar energias e fazer aumentar nos combatentes a vontade de lutar. Indubitavelmente, quando o risco torna-se elevado, a liderança a partir das

posições avançadas – do tipo “sigam-me” – é uma condição essencial para conduzir homens durante o combate.

A coesão é determinada pela intensidade e qualidade das relações existentes no âmbito dos pequenos grupos, derivando deles para as frações militares tradicionais, como o pelotão

e a companhia. Oetting atribui grande valor a esse fator de motivação, cuja eficácia ele associa à compatibilidade entre os objetivos estabelecidos pelos pequenos grupos informais de soldados e a missão determinada pelo escalão superior à tropa que eles compõem.

A legitimidade da guerra é um conceito que se estabelece e se firma no contexto da sociedade. Os

antecedentes, as causas e os objetivos do conflito são interpretados pelos diferentes atores sociais à luz do direito, da razão e da justiça, para virem a se traduzir, pela opinião pública, em noções como validade e procedência da guerra. O soldado, elemento integrante da sociedade, apropria-se da idéia de legitimidade para motivar-se para a luta.

A eficiência da força pode ser sintetizada pela crença do soldado na capacidade de sua organização atingir seus objetivos, sem que isso implique num número desmedido de baixas. A “força” deve ser entendida aqui em sentido lato, isto é, como os grandes comandos operacionais que congregam as estruturas de combate e de apoio ao combate e logístico com as possibilidades de apoio aéreo e naval. Esse fator relaciona-se com a eficácia dos sistemas de armas, do sistema de coordenação e controle, do sistema logístico, da doutrina operacional e das estratégias de emprego.

Estabelecidos os fatores essenciais de motivação, cumpre imaginar como eles surtem efeito. Nesse momento, vem à mente a necessidade de “confiar”. No final do século XIX, Ardant du Picq referiu-se à “confiança íntima, firme, consciente, que não se esquece no momento da ação”, como um dos elementos necessários aos exércitos eficientes. Oetting, por sua vez,

“...a motivação para o combate pode ser abordada sob enfoques variados, incluindo tanto fatores possuidores de grande valor motivador quanto fatores de valor irrelevante...”

considerou a confiança como um verdadeiro fator de motivação, embora com um sentido diferente dos demais fatores.

A confiança é, de fato, o meio no qual se articulam os diferentes fatores que motivam o soldado para o combate, estabelecendo vínculos entre eles, transformando-os em um “sistema” capaz de motivar. Ela serve como um catalisador para os fatores de motivação e o amálgama que vai torná-los mais efetivos. Trata-se da confiança que deve existir entre o comando e a tropa; da confiança entre os integrantes das pequenas frações; da confiança depositada pelo soldado em seu armamento e na eficiência de sua unidade. Inclui-se também, nesse contexto, a capacidade de o soldado crer na legitimidade da guerra, na possibilidade de vitória e na importância de seu próprio papel nessa complexa conjuntura.

O diagrama ao lado representa os diferentes fatores de motivação para o combate, tendo como base o sentimento do dever e a confiança como o elemento que viabiliza a motivação.



CONCLUSÃO

O combate é um acontecimento “antinatural”, que traz sempre algo de inusitado para o soldado, por mais experiente que ele seja. Os fogos da artilharia, da aviação e das armas de tiro direto do inimigo constituem uma “barreira”, não apenas física, mas também psicológica, cuja superação não pode se dar por critérios puramente racionais. Vencer riscos tão elevados para a vida humana requer motivações especiais.

Não há razão para crer que, em campanha, poderão ser desenvolvidos fatores de motivação cujas bases não tenham sido plantadas solidamente durante o tempo de paz. Muito menos se pode partir da premissa que a questão da motivação fica solucionada com a existência de líderes eficientes, como se esses tivessem competência exclusiva ou capacidade irrestrita para motivar seus homens.

É preciso, portanto, que oficiais e praças tenham sempre presente que o combate é o

aspecto mais crítico de sua profissão, e que busquem identificar, compreender e assimilar os motivos que podem levá-los a enfrentar esse desafio. É preciso, também, que os comandantes, em todos os níveis, aproveitem as oportunidades oferecidas pela situação de paz para estabelecerem as bases para a existência, na guerra, das condições que manterão os homens motivados para combater. Para tanto, os meios disponíveis – liderança, disciplina, instrução e adestramento, administração de pessoal, dinâmica de grupos, etc – devem ser judiciosamente utilizados.

É preciso, finalmente, que se faça de cada indivíduo um soldado plenamente capaz de discernir os motivos para combater, quando essa necessidade se apresentar. Isso equivale a dizer que o foco deve estar sempre voltado para o homem, pois é ele, em última instância, quem faz a realidade no campo de batalha.

REFERÊNCIAS

1. *CLAUSEWITZ, Carl von. Vom Kriege. s.l. Leck/Schleswig: 1963.*
2. *MURRAY, Edward J. Motivação e Emoção. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1986.*
3. *VERNON, M. D. Motivação Humana. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973.*
4. *GAL, Reuven. The Motivation for serving in the Israeli Defense Forces: in the mirror of time. Strategic Assesment, Tel Aviv: v. 2, nº 3, Dez. 1999.*
5. *KELLET, Anthony. Motivação para o Combate: o comportamento do soldado na luta. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.*
6. *MARSHALL, Samuel L. A. Homens ou Fogo? Trad. Moziul Moreira Lima. 2. ed. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2003.*
7. *OETTING, Dirk W. Motivation und Gefechtswert: von Verhalten des Soldaten im Kriege. Frankfurt: Report Verlag, 1988.*
8. *VERNON, M. D. Motivação Humana. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1973.*
9. *PICQ, Ardant du. Estudos sobre o Combate. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2000.*