

# A LIDERANÇA DOS LÍDERES MILITARES ESTRATÉGICOS NA 2ª GUERRA MUNDIAL: A MOTIVAÇÃO POR MEIO DA VALORIZAÇÃO

ANDRÉ SÁ E BENAVIDES ARRUDA

## RESUMO

*A 2ª Guerra Mundial foi o último conflito em escala global que a humanidade assistiu, perdurando de 1939 até 1945 com a vitória dos Aliados sobre o Eixo. Apesar do tempo decorrido entre o conflito e os dias atuais, os ensinamentos de liderança apresentados pelos comandantes militares servem para aplicação na atualidade. Os líderes precisavam manter seus homens motivados para conseguir suplantar as dificuldades do combate, os modelos empregados por esses líderes podem ser replicados na superação dos problemas do dia a dia. As principais teorias motivacionais surgiram após a segunda grande guerra, portanto nenhum líder tinha conhecimento científico dessas teorias para motivar seus homens. Os comandantes militares fizeram uso de arquétipos anteriores e de suas próprias experiências para conseguir manter elevado o moral de seus homens. Manter a motivação nos momentos seguintes à vitória é uma tarefa relativamente simples, a dificuldade reside em manter o moral elevado nos momentos de adversidade. O líder deve ter a capacidade de influenciar o comportamento dos seus liderados, a fim de conseguir manter os mesmos focados no cumprimento da missão. O comportamento humano é impulsionado por estímulos, que muitas vezes são difíceis de ser compreendidos. O estudo foi realizado empregando o método histórico e a pesquisa bibliográfica, sendo que os dados obtidos foram analisados através da Análise de Conteúdo proposta por Laurence Bardin. Após o estudo das técnicas dos generais Eisenhower, Patton, Montgomery, Rommel e Mascarenhas de Moraes, verificou-se que todos esses líderes empregaram a valorização como forma de conseguir a motivação.*

*Palavras-chave: Liderança. Motivação. Valorização*

## I. INTRODUÇÃO

As guerras têm acompanhado a humanidade ao longo dos séculos, e os indivíduos precisam superar seus instintos de preservação e avançar contra os tiros do inimigo. A liderança atua nos conflitos de forma despercebida por muitas pessoas, porém, ela exerce um papel fundamental na motivação do homem para suplantar seus medos e na luta contra o extinto de sobrevivência.

O extinto de autopreservação ou sobrevivência ocupa elevada escala dentre as prioridades ou necessidades dos homens, portanto é necessário um estímulo forte para fazer com que as pessoas ajam na contramão do que seria o normal. Os líderes da II Guerra Mundial (II GM) tinham esse desafio pela frente.

As formas de estimular uma pessoa a agir ou se comportar são diversas, dentre elas pode-se citar as positivas e as negativas. Como conseguir um estímulo forte o suficiente para fazer com que o indivíduo mude a forma normal de se comportar?

Os líderes de mais alto nível na II GM, ou seja,

os líderes estratégicos, tinham essa preocupação, além de montar suas estratégias para vencer as batalhas. Na sua maioria, esses homens haviam lutado na I Guerra Mundial e tinham em suas mentes a consciência da importância da motivação para o combate.

O problema de manter os homens motivados para lutar suscitou uma pergunta. Qual a principal contribuição dos líderes militares estratégicos da II GM para a motivação dos subordinados nos dias atuais?

A necessidade de responder essa pergunta levou a escolha de militares destacados no mais alto nível durante a II GM e que tiveram a sua liderança reconhecida pela história.

- Gen Dwight David Eisenhower dos Estados Unidos da America (EUA);
- Gen George Smith Patton dos EUA;
- Gen Bernard Law Montgomery da Inglaterra;
- Gen Erwin Johannes Eugen Rommel da Alemanha;
- Gen João Baptista Mascarenhas de Moraes do Brasil.

O Gen Eisenhower foi o responsável pelo ataque à Normandia que tinha o codinome de Operação Overlord, o maior desembarque anfíbio ocorrido até os dias atuais com participação da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, além de coordenar o esforço de diversos países que compunham as Forças Aliadas. Essa operação permitiu aos Aliados introduzirem homens e suprimentos na Europa para derrotar os alemães.

O Gen Patton era reconhecido como um excelente general pelos alemães, obtendo o maior avanço terrestre de toda a guerra em território controlado pelo inimigo.

O Gen Montgomery ficou conhecido internacionalmente por ter sido o general que conseguiu derrotar Rommel nas areias do deserto africano. O general inglês participou de combates na África, na Itália e na Europa.

O Gen Rommel, da Alemanha, tornou-se uma lenda em combate, por sua atuação no norte da África, onde conseguiu iludir e retardar a vitória dos Aliados, mesmo com inferioridade numérica e deficiência logística. Ficou conhecido como a Raposa do Deserto, sendo suas façanhas apresentadas em filmes como Raposa do Deserto dirigido por Henry Hathaway em 1951.

O Gen Mascarenhas de Moraes comandou a

Força Expedicionária Brasileira (FEB), única tropa do Brasil que participou da II GM. A FEB teve destacada atuação de combate em território italiano, sendo alvo de elogios do Gen Mark Clark, comandante do V Exército, onde estava enquadrada as tropas brasileiras.

A escolha desses militares se deve ao fato dos mesmos terem participado da II GM como oficiais gerais de sucesso, tendo sido considerados líderes incontestes de suas nações durante o período do conflito. O destaque desses oficiais contou com a participação dos seus liderados, que combatendo de forma motivada foram capazes de superar as expectativas em prol do cumprimento da missão.

Os gerais acima citados conseguiram extrair dos seus subordinados um comportamento fora do normal. A busca da explicação para esse comportamento excepcional gerou o objetivo de estudar os exemplos práticos de liderança estratégica relacionados com a motivação que ocorreram na II GM.

A continuidade do estudo suscitou a montagem de uma hipótese baseada no estímulo positivo: os Líderes Estratégicos Militares buscaram valorizar as tropas sob seu comando para que elas ficassem motivadas.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho empregou o método indutivo como forma de solucionar o problema estabelecido e comprovar a hipótese levantada. Esse método tem por característica o estudo de dados particulares, suficientemente constatados para se chegar a uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. (LAKATOS, 2010, p. 68).

O método indutivo foi utilizado para procurar as características comuns de liderança entre os gerais da II GM que ocuparam cargos de comando estratégicos na campanha de 1939 a 1945. Nesse estudo, pode-se verificar de forma prática o que os líderes estratégicos da II GM faziam para motivar suas tropas em combate.

A valorização das tropas foi encontrada com bastante incidência entre os gerais que se destacaram durante o conflito como grandes líderes. Essa valorização fazia com que os liderados se sentissem importantes em todas as tarefas que realizavam, contribuindo para o esforço de guerra pela maneira motivada que desempenhavam suas atribuições.

Dentre os métodos de procedimento existentes para explicar o fenômeno, foi escolhido o método histórico, por se encaixar de modo mais adequado ao estudo que estava sendo realizado.

O método histórico consiste em investigar os acontecimentos do passado para verificar sua influência nos dias de hoje, portanto ao se estudar os líderes estratégicos da II GM seremos capazes de entender a contribuição deles para os dias atuais.

O estudo foi realizado empregando-se a pesquisa exploratória para buscar o aprofundamento necessário no tema da liderança, importante para a classe militar, onde

a mesma é desenvolvida desde os tempos de paz para aplicação na guerra, se preciso for.

O procedimento técnico, para o desenvolvimento do trabalho, foi o da pesquisa bibliográfica, onde foram procurados os livros, os artigos periódicos e o material disponível na internet sobre o assunto em pauta.

Os seguintes passos foram seguidos para se buscar a solução do problema levantado:

- levantamento da bibliografia e de documentos sobre motivação e liderança;
- seleção da bibliografia e dos documentos pertinentes;
- leitura da bibliografia e dos documentos selecionados;
- pesquisa de levantamento de dados sobre as teorias de motivação que possuíam ligação prática com a liderança aplicada na II GM e seleção de fatos históricos que comprovassem o emprego da valorização para aumentar a motivação;
- Os dados obtidos com a pesquisa foram analisados pela ferramenta metodológica conhecida como Análise de Conteúdo, proposta por Laurence Bardin. Essa ferramenta permitiu a comprovação da existência de relação entre as variáveis dependente (motivação) e independente (valorização).

O estudo teve uma abordagem qualitativa, pois a motivação e a liderança estão ligadas às ciências humanas, onde persistem as características subjetivas no tratamento do comportamento do homem. O período de tempo estudado não permitiu a consecução de pesquisas de campo com os militares que participaram do conflito em funções mais elevadas ou de responsabilidade estratégica na sua maioria já falecida.

## 3. REVISÃO DE LITERATURA

A seguir serão apresentados alguns tópicos referentes ao estudo realizado, a fim de ambientar melhor o leitor no entendimento da liderança estratégica e da motivação, que são os cerne do trabalho.

A liderança estratégica pode ser definida como a capacidade do líder de alta hierarquia e experimentado que tenha sabedoria e visão para criar e executar planos e tomar decisões que trazem consequências no ambiente estratégico volátil, incerto, complexo e ambíguo. (GUILLLOT, 2004).

A sabedoria e a visão de futuro são importantes para quem busca a consecução de objetivos de longo prazo. O líder estratégico atua como um catalisador das mudanças e transformações necessárias para assegurar a competitividade e a eficiência das instituições e organizações.

A grande dificuldade do líder estratégico está relacionada com a tomada da decisão correta no momento oportuno. O ambiente estratégico é marcado pela incerteza e pela ambiguidade, portanto é difícil conhecer todas as variáveis na hora de se tomar uma decisão.

A aceitação da decisão estratégica possibilita que um número elevado de pessoas trabalhe de forma motivada em prol do cumprimento da missão. Esse tipo de decisão afeta todos os trabalhadores de uma instituição, portanto, a rejeição das ideias do líder pode gerar uma crise de ampla repercussão.

O líder estratégico deve saber lidar com a pressão do trabalho. As funções estratégicas estão sempre sujeitas a exigências de desempenho, pois erros causam enormes problemas e prejuízos de ordem pessoal e material. (TYCHY, 2009, p. 150).

A Operação Overlord estava revestida de grandes expectativas, pois do seu sucesso, ou não, dependia o destino da Europa e da II GM. O Gen Eisenhower sabia que caso fracassasse provavelmente seria aposentado e mandado de volta para os Estados Unidos da América. O texto abaixo demonstra o peso da responsabilidade sobre o Gen Eisenhower.

O General Dwight D. Eisenhower foi um líder de grande coragem moral, durante o período que esteve como Comandante Supremo das Forças Aliadas. Ele mostrou sua coragem moral através de um manuscrito que havia preparado em caso de insucesso no desembarque da Normandia. Nossos desembarques, em Cherbourg-Havre, falharam em ganhar o terreno necessário e eu tive que retrair as tropas. Minha decisão para atacar, nessa hora e nesse lugar, foi baseada nas melhores informações que tinha. As forças terrestres, aéreas e navais fizeram tudo que a bravura e a devoção ao dever permitiram. As falhas decorrentes do ataque são de minha responsabilidade -5 de junho. (FM 6-22, 2006, p. 4-9, tradução do autor).

A habilidade para escolher os demais líderes da instituição ou organização deverá ser uma das capacidades estratégicas, pois nos altos escalões a falta de tempo é constante, não havendo oportunidade para acompanhar todas as atividades críticas. Os líderes dos altos escalões necessitam exercer, na maior parte do tempo, a liderança indireta, portanto essa escolha cresce de importância.

A motivação pode ser definida como a energia emocional capaz de mobilizar o ser humano para atingir um determinado objetivo ou interesse. A sua importância reside no fato de a motivação ser capaz de contribuir para melhoria do desempenho. “As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é motivação.” (HERSEY, 1986, p. 18). O entusiasmo pode ser colocado como um sinônimo para motivação. O trabalho com dedicação e afinco é creditado normalmente à motivação: em função disso, pode-se perceber a interferência da motivação no comportamento das pessoas.

A motivação é composta por elementos básicos que são os motivos, os objetivos e a intensidade dos motivos. (HERSEY, 1986, p. 19). Os motivos são a razão

pela qual se executa uma determinada ação, podendo ser eles oriundos da necessidade, dos impulsos e dos desejos. Os objetivos orientam as atitudes e os comportamentos do ser humano. A intensidade dos motivos determina a vontade com que se quer atingir um determinado objetivo, ou seja, quanto maior for a nossa necessidade, impulso ou desejo maior será a motivação e a possibilidade de se atingir o objetivo.

A satisfação dos motivos ocasiona a acomodação e o conforto do indivíduo. O líder deve se tornar um mestre em manter o subordinado na região de “desconforto emocional” sem prejudicar o relacionamento. Pode-se considerar o Bernardinho, técnico da seleção brasileira de voleibol masculino, um desses mestres. Sua equipe venceu todas as competições importantes do mundo, mesmo assim os integrantes do time permanecem altamente motivados para enfrentar as dificuldades do treinamento exaustivo que leva à vitória.

A motivação é consequente de fatores extrínsecos ou intrínsecos. Os fatores extrínsecos são encontrados fora do ser humano ou da pessoa que está sendo motivada, enquanto o fator intrínseco ocorre no consciente ou subconsciente da pessoa.

A motivação extrínseca ocorre quando o indivíduo recebe recompensas ou punições para agir conforme a vontade de outras pessoas. Os estudiosos do assunto costumam criticar o uso dessa motivação, pois quando cessa o estímulo a pessoa tende a se comportar da forma anterior ao estímulo. A recompensa em dinheiro exemplifica bem o caso, pois ao cessar o benefício remuneratório a pessoa tende a se portar de forma desinteressada, sendo necessário cada vez mais dinheiro para se conseguir o impacto inicial.

As recompensas extrínsecas ocasionam, também, os seguintes problemas caso não sejam bem aplicadas: punem aqueles que se julgarem merecedores e não recebem o esperado, podem romper relacionamentos entre pessoas do mesmo ciclo hierárquico devido à competitividade, podem levar à adulação, desencoraja as pessoas a assumirem riscos (somente fazem o que é solicitado) e minam o interesse do subordinado. (BERGAMINE, 2008, p. 68).

A motivação intrínseca ocorre quando a atividade em si faz com que a pessoa se sinta estimulada. O soldado recruta ao ingressar no Exército está cheio de expectativas para com a sua nova vida, ou seja, está motivado com a atividade em si. Os oficiais e sargentos da Organização Militar têm o desafio de manter esse entusiasmo, conduzindo e orientando os soldados recrutados durante todo a sua permanência no quartel.

A forma intrínseca de motivação é reconhecida pelos estudiosos como a mais potente para gerar o entusiasmo no desempenho das atividades, porém a mesma é de difícil obtenção em função da elevada

participação do subconsciente individual.

As pesquisas de Freud convenceram-no de que se podia estabelecer uma analogia entre a motivação da maioria das pessoas a estrutura de um iceberg. Um segmento da motivação humana encontram-se de tal modo oculto que nem sempre é evidente para o próprio indivíduo. Conseqüentemente, muitas vezes uma pequena parte da motivação é claramente visível. (HERSEY, 1986, p. 18).

A motivação está ligada aos fatores e as necessidades individuais, porém, tanto nas empresas como nas Forças Armadas os líderes possuem tempo restrito para lidar com todos os seus subordinados de forma individualizada. Essa dificuldade, aliada à falta de conhecimento para aplicação da motivação, acaba privilegiando o uso da motivação extrínseca que é mais rápida e de fácil aplicação nos grandes efetivos.

A motivação no meio militar é revestida de um significado especial, pois permite ao soldado superar as dificuldades e as necessidades nos momentos difíceis. Aos líderes militares cabe a difícil tarefa de motivar homens para o combate, ou seja, fazer com que os indivíduos contrariem seus instintos de sobrevivência para defender a sua nação e os seus companheiros.

A motivação militar se distingue da motivação no meio civil pela importância dada aos aspectos abaixo:

- Moral;
- Disciplina; e
- Espírito de Corpo.

O moral elevado é um termo empregado pelos militares para destacar as tropas que estão motivadas para combater, sendo um dos elementos psíquicos que se procura descobrir para avaliar as condições de combate da nossa tropa e do inimigo.

Forças militares com moral elevado são capazes de subjugar um inimigo mais forte numericamente e melhor equipado. A Guerra do Vietnã exemplifica essa situação apresentada, onde as Forças Armadas dos EUA perderam para um inimigo muito inferior em meios militares.

*O moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral é decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não-satisfação das necessidades dos indivíduos. O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo, auxiliando também o desejo de pertencer ao grupo. (CHIAVENETO, 1983, p. 123).*

A disciplina assegura que o soldado cumpra as suas missões e delimita o comportamento [o destaque é nosso], aumentando a tendência de submissão. (KELLETT, 1987, p. 357).

A disciplina faz com que os soldados se sintam seguros nas batalhas, porém as mesmas não podem ser ganhas com tratamento tirânico. O tratamento incorreto tem mais a capacidade de destruir do que construir um Exército. É possível inspirar os soldados a obedecer ordens, de acordo com o modo e o tom de falar, mas se for feito de modo incorreto poderá ocasionar um forte ressentimento e o desejo da desobediência. De um modo ou de outro, a maneira de lidar com os subordinados dependerá do espírito no peito do comandante. Aquele que sente o respeito pelos outros não irá falhar em inspirar a si próprio, no entanto aquele que desrespeita os inferiores irá inspirar o ódio contra si mesmo. (FM 6-22, 2006, p. 4-5, tradução do autor).

A disciplina consiste num dos valores a serem inculcados na forma de agir do militar. Quanto maior for a sua disciplina, melhor será sua resposta diante das adversidades da vida militar. A capacidade de obedecer às ordens é desenvolvida pela disciplina, na qual os subordinados executam os trabalhos determinados, independente da presença do líder.

O espírito de corpo é um sentimento que distingue os elementos de diferentes frações ou grupos. O desenvolvimento do mesmo ocorre de forma paulatina quando o indivíduo se orgulha e passa a se identificar com o grupo a que pertence, sendo buscado desde os tempos de paz como forma de motivar os indivíduos de determinada fração ou grupo.

Há uma alma em um Exército, bem como no homem, e nenhum general poderá realizar seu trabalho no Exército, a menos que comande a alma dos seus homens, bem como seus corpos e pernas. (Carta do General William T. Sherman para o General Ulysses S. Grant).<sup>5</sup> (FM 6-22, 2006, p. 7-8, tradução do autor).

## 4. RESULTADOS

Os líderes da II GM tinham pouco conhecimento científico das teorias motivacionais. A maioria dessas teorias surgiu no período posterior ao conflito estudado, portando os líderes empregaram as mesmas de forma empírica, usando o conhecimento adquirido de geração para geração dentro das lides castrenses. Em outras palavras, a aplicação da motivação seguia meramente o instinto, a experiência e o conhecimento adquirido dentro das lides militares.

Apesar de não estarem desenvolvidas essas teorias, os líderes da II GM tinham plena consciência da influência dos fatores psicológicos sobre o desempenho em combate. Esse fato ficou bem evidenciado na citação do Gen Mascarenhas de Moraes.

Preparação Psicológica\_ Os engenhos de guerra são cada vez mais o resultado da tecnologia. Mas como o armamento e complexos aparelhos bélicos são manejados por homens, conclui-se que a arte militar depende de valores humanos. Não basta a preparação física do homem. Tão importante quanto esta é a preparação psicológica [o destaque é nosso], que lhe cria fortes estímulos morais, aumentando-lhe as forças nobres do espírito, tornando-o capaz de enfrentar todos os sacrifícios impostos pela guerra. (MORAES, 1969, p. 233).

A motivação foi um dos fatores psicológicos capazes de mudar a atitude das pessoas de forma positiva em prol do cumprimento de um objetivo estabelecido. A consecução de resultados excepcionais dependeu da capacidade do líder em atuar sobre o comportamento do ser humano.

Os grandes feitos da II GM estão circundados por exemplos de valorização, que podem ser encontrados antes ou depois dos mais importantes feitos da guerra, portanto não restam dúvidas da relação entre a motivação e a valorização do subordinado.

O estado motivacional, tendo em vista ser um sentimento, é um fenômeno complexo de difícil mensuração. No dia a dia, o líder utiliza de sua experiência e de mecanismos indiretos de percepção como a disciplina para inferir o estado motivacional dos seus liderados. A partir daí pensará na melhor maneira de atuar sobre o emocional dos seus homens.

A percepção desse estado irá depender, na maioria das vezes, da habilidade do líder em verificar como andam seus subordinados. Em função disso, os líderes devem procurar estar sempre em contato com os seus homens. Quanto maior a escala hierárquica do líder, menores são as oportunidades desse contato. A presença do líder deve ser um objetivo a ser cumprido em todos os níveis de liderança, inclusive no estratégico.

A seguir serão apresentadas as formas empregadas pelos líderes para valorizar os seus subordinados:

#### 4.1 Gen Eisenhower

O General Eisenhower evidenciou elevada capacidade de motivar os seus subordinados apesar das dificuldades impostas pela liderança estratégica, que exerceu durante todo o período do conflito.

Esse general mantinha elevadas expectativas sobre os seus subordinados. Em nenhum momento, deixou de acreditar na disposição de seus homens em resolver os problemas atinentes ao combate. As teorias da Expectância de Victor Vroom e da Profecia Auto-Realizável de Dov Eden parecem ter guiado o comportamento de Eisenhower, apesar de terem surgido após o conflito em pauta. A confiança inabalável do Gen Eisenhower, na capacidade dos seus subordinados, valorizou e estimulou

os mesmos a darem o melhor de si no cumprimento das missões impostas, independentemente da nação a que pertenciam.

Os generais, subordinados ao Gen Eisenhower, tiveram liberdade de ação durante o desenrolar das operações. Essa liberdade permitia a máxima exploração da criatividade e do potencial dos homens ao seu dispor. Com isso, a Teoria ERG, de Alderfer, estava sendo empregada na medida em que todos tinham a oportunidade de demonstrar o seu denodo, sendo dessa maneira valorizados.

O Gen Patton esteve sob o comando de Eisenhower, durante toda a II GM. O comportamento de Patton foi alvo de diversas críticas. A capacidade do Gen Eisenhower de escolher as pessoas certas para as tarefas desafiadoras, fez com que a Teoria de Afiliação, Realização e Poder, de McClelland e Atkinson, e a Teoria das Características da Função, elaborada por Hackman e Oldham, estivessem sendo observadas. A substituição do Gen Fredendall no II Corpo de Exército por Patton é prova cabal dessa compreensão. (EISENHOWER, 1974, p. 185).

Todos os escritores são unânimes em destacar a capacidade do Gen Eisenhower em conseguir agregar os esforços Aliados, por ocasião da guerra. O trato equitativo, dispensado aos elementos de diferentes nacionalidades, foi fator decisivo para alcançar a coesão das Forças Aliadas. Esse trato encontra semelhança com a Teoria da Equidade onde o líder deve tratar seus subordinados com imparcialidade, pois o trato diferenciado gera desconfianças e abalos na valorização.

O senso de justiça está ligado com a valorização do indivíduo, pois quando ele percebe a existência de tratamento diferenciado em favor de outrem, esse indivíduo sente-se desvalorizado.

A presença do comandante foi praticamente fator de destaque durante o estudo de todos os líderes militares. A ausência do comandante, independentemente do nível hierárquico, pode ser considerada como uma grave desvalorização do homem. Segue abaixo a opinião do próprio Gen Eisenhower a respeito do assunto.

Os soldados gostam de ver os dirigentes das operações; ressentem-se com justiça de qualquer indicação de negligência ou indiferença para com eles, da parte de seus comandantes [o destaque é nosso], e invariavelmente interpretam uma visita, mesmo breve, como sinal de preocupação do comando com eles. (EISENHOWER, 1974, p. 298).

#### 4.2 Gen Patton

O Gen Patton, assim como Eisenhower, empregava a liberdade de ação como forma de motivar os seus subordinados. A liberdade de ação não só valoriza os homens como instiga a responsabilidade. A ação de presença no campo de batalha foi uma das características marcantes desse General. Quando deixou

de visitar seus subordinados da 4ª e 6ª Divisões Blindadas, por ocasião das operações na Europa, os homens se sentiram desvalorizados. Patton reconheceu seu erro, indo posteriormente visitar as duas divisões. Segundo o próprio, “não queria ensinar o padre-nosso ao vigário”, pois as divisões eram excelentes e experientes em combate.

Ao substituir o Gen Fredendall na África, Patton visitou todos os batalhões para restabelecer os laços de confiança entre o comando e os subordinados, bem como para exercer a valorização dos homens através de sua presença. Os combatentes do II Corpo de Exército estavam com a confiança abalada em função das derrotas sofridas para os alemães.

Patton procurou evidenciar o exemplo para os seus homens como elemento motivador. O general fazia questão de ser visto se deslocando para as frentes de combate, desafiando o perigo para visitar e incitar seus homens para a luta. Essa atitude valorizava a importância dos combatentes no contexto da operação, sendo assim, todos se sentiam mais confiantes para lutar contra a Necessidade de Segurança elaborada por Maslow, onde as pessoas tendem a fugir do perigo para garantir sua preservação.

Assim como os demais generais, Patton visitava com frequência as frentes mais críticas de combate, portanto os combatentes acreditavam que estavam executando algo importante no contexto da operação quando eram visitados. Logo a visita do general valorizava os homens.

O reconhecimento foi amplamente empregado por Patton, pois costumava condecorar os seus subordinados ainda no campo de batalha, sem perder o princípio da oportunidade. O general chegou a condecorar o capelão, quando pediu uma oração para melhorar as condições meteorológicas.

*O tempo ainda estava firme quando entramos no Gabinete do General Patton. O General levantou-se, saiu detrás da mesa com a mão e disse: “Capelão, o senhor é o homem mais popular deste QG. É claro que o senhor goza de prestígio diante de Deus e dos soldados”. E condecorou O’Neil com a Estrela de Prata. (PATTON, 1979, p.176).*

Os discursos e textos lidos para a tropa, elaborados por Patton, auxiliaram nesse reconhecimento, pois exortavam os feitos dos homens. A valorização dos combatentes, empregando o reconhecimento, pode ser enquadrada, segundo a teoria motivacional de Herzberg, nos fatores que geram satisfação.

### 4.3 Gen Montgomery

O Gen Montgomery tinha vasta experiência de combate ao ingressar na II GM. Essa experiência fez com que dedicasse especial atenção ao bem estar e às condições de vida das tropas sob sua responsabilidade.

Além disso, o general realizava constantes visitas aos seus subordinados.

O leitor desavisado acreditaria que Montgomery tinha profundo conhecimento a respeito das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, pois aplicou ambas com maestria no campo de batalha para valorizar os seus homens. Ambas as teorias surgiram após a II GM.

O Gen Montgomery fazia visitas constantes aos seus subordinados, empregando a informalidade para conseguir se aproximar dos combatentes. Costumava subir numa viatura para falar com os soldados, dispensando alguns formalismos militares.

O general visitou todas as tropas terrestres sob sua responsabilidade antes da execução da Operação Overlord. Sua percepção da necessidade das visitas estava calcada em suas observações da I GM, onde o afastamento dos líderes causava a desmotivação da tropa. Essa presença do Gen Montgomery e sua atitude nessas visitas tinham a capacidade de empolgar os subordinados, valorizando-os no contexto da luta.

A habilidade do Gen Montgomery de motivar era tamanha, que chegou a ser requisitado para realizar discursos em fábricas para auxiliar no esforço de guerra, incentivando os funcionários civis.

### 4.4 Gen Rommel

O Gen Rommel, assim como Montgomery, tinha grande experiência de combate, podendo ser considerado um herói por seus feitos já na I GM. A semelhança com Patton, Rommel foi um dos grandes líderes de tropas blindadas que necessitavam de iniciativa para atuar com mobilidade sobre o inimigo.

A principal característica de Rommel era sua presença no campo de batalha, servindo de exemplo para os seus homens. Além disso, esse general mantinha elevadas expectativas para com os seus subordinados alemães, o que não ocorria em relação aos italianos.

A diferença de desempenho era creditada pelo próprio Rommel por duas razões relacionadas com a motivação e uma atrelada aos meios de combate deficientes. A primeira razão motivacional estava relacionada com a fraca liderança de alguns oficiais italianos e a segunda estava conectada à falta de alimentação adequada. O soldado italiano tinha de pedir comida ao seu camarada alemão, com isso acabava sentindo-se desvalorizado e inferiorizado.

### 4.5 Gen Mascarenhas de Moraes

O General Mascarenhas de Moraes adotou procedimentos semelhantes aos demais generais para manter a motivação dos seus subordinados: como a presença no campo de batalha, os discursos e a preocupação com as condições de vida dos homens.

A grande contribuição desse general reside na descrição de como a valorização dos subordinados foi capaz de mudar o estado motivacional dos pracinhas na II GM. Essa valorização foi realizada através da “preparação

psicológica”.

Outro fator interessante relacionado com o estudo da motivação, apesar de ocorrido fora do período de estudo, está ligado à forma de emprego da disciplina como elemento motivador. O Coronel Mascarenhas de Moraes, comandante da Escola Militar de Realengo, aplicou a disciplina consciente como forma de motivar os cadetes. Esse tipo de disciplina valorizou-os com a responsabilidade adquirida, conseguindo reverter a situação vigente de agitação política e militar na Escola Militar de Realengo.

## 5. DISCUSSÃO

A leitura sobre o Gen Eisenhower deveria ser de caráter obrigatório para quem pretende entender a II GM num contexto mais amplo e estratégico. Esse general planejou e participou das batalhas decisivas.

O Gen Patton pode ser considerado o líder mais controverso desse estudo. Apesar dos dilemas causados pelo próprio, como o episódio da bofetada na Sicília, sua liderança foi incontestável nos campos de batalha.

O General Montgomery é bastante criticado por escritores americanos por seu conservadorismo no combate, porém a leitura de sua biografia permitiu compreender melhor suas atitudes, bem como os fatores que influenciaram nas suas decisões.

A verificação sobre os diários de Rommel descortinou um novo ponto de vista sobre a percepção do conflito, na sua maior parte descrita pelos vencedores da II GM. As Forças Aliadas na Europa e na África passaram boa parte da guerra combatendo as forças do Eixo lideradas ou treinadas pelo Gen Rommel.

O General Mascarenhas de Moraes foi o militar brasileiro que ocupou a função mais elevada no conflito como comandante da 1ª Divisão de Infantaria Expedicionária. A participação desse general extrapolou as “simples” obrigações de um comandante de Divisão.

O estudo das teorias motivacionais e da liderança possibilitou o embasamento científico para a pesquisa em pauta, bem como esclareceu as nuances do comportamento humano quando se deseja atingir um objetivo.

Os líderes apresentados tiveram importância estratégica no conflito, porém a atuação deles em combate, e fora, oscilou entre os níveis estratégicos e táticos da liderança. Todos eles foram expostos às características da liderança estratégica, variando de grau conforme a fase do conflito e o ambiente no qual estavam inseridos.

A forma de liderança direta foi empregada pelos líderes estratégicos quando desejavam obter resultados expressivos. Essa forma também foi utilizada pelos líderes políticos como Winston Churchill, que visitou diversas vezes os combatentes.

## 6. CONCLUSÃO

A atuação dos líderes da II GM nos mostra como a valorização pode ser empregada de forma prática nos dias atuais. As teorias de motivação são de fácil entendimento, porém sua aplicação não é tão óbvia e depende da experiência de quem as aplica.

A contribuição do trabalho reside no fato de estabelecer a ligação entre a teoria e a prática no trato entre o líder e liderado nos mais altos níveis. A pesquisa de William James ilustra como os empregados conseguem manter seus empregos trabalhando com apenas 20 a 30% de suas capacidades. Durante o seu estudo, observou que o mesmo empregado poderia empregar até 80 ou 90% de sua capacidade caso fossem altamente motivados. O potencial da motivação para aumentar a capacidade de trabalho ou desempenho está em torno de 60%.

Os líderes devem estar constantemente preocupados com as condições de trabalho e de combate dos seus homens. A exposição continuada às condições degradantes e o não atendimento das necessidades básicas possuem efeito devastador sobre a vontade de lutar e trabalhar do homem. Sendo isso multiplicado quando o militar ou trabalhador percebe a inépcia do seu comandante ou chefe em tentar melhorar suas condições.

As pessoas precisam de atenção para se sentirem valorizadas. A presença do líder, mesmo que curta, é um elemento fundamental no relacionamento com o seu grupo. A valorização pelo exemplo é difícil de ser obtida, principalmente nos níveis mais elevados de liderança. Os subordinados estão sempre interessados em saber sobre o comportamento do seu comandante.

Os líderes da II GM costumavam manter elevadas expectativas sobre seus homens, mesmo quando os acontecimentos não ocorriam conforme o esperado. Não basta demonstrar confiança na capacidade das pessoas é preciso acreditar nas mesmas.

A autonomia (liberdade de ação) possibilita ao subordinado trabalhar com iniciativa e criatividade diante dos problemas que surgem. Os líderes estratégicos dificilmente conseguem manter o controle cerrado sobre todos os fatores adversos a sua volta, por isso irá depender da iniciativa dos seus subordinados.

O trato equitativo faz com que todos se sintam importantes, independente da função ou cargo que ocupam dentro das estruturas de trabalho.

O reconhecimento deve ser realizado o mais rapidamente possível e de forma criteriosa, a fim de valorizar os esforços dos subordinados. O feedback é importante para o subordinado entender como anda seu desempenho, podendo fazer correções de rumo caso haja necessidade.

As recompensas devem ser proporcionais aos esforços despendidos, pois quando não são bem administradas podem causar efeitos colaterais, aniquilando os esforços anteriores para conseguir a valorização.

Todos os homens envolvidos numa tarefa devem compreender a relevância do seu esforço individual para consecução do objetivo final. O esforço de todos irá colaborar com a sinergia necessária dos grandes resultados.

Os indivíduos de modo geral tem a necessidade de expor suas ideias, pois se sentem parte importante no processo decisório, ficando mais comprometidos com o resultado final quando percebem que suas opiniões estão sendo aproveitadas.

O desejo de crescimento ocupa o topo da hierarquia das necessidades de Alderfer. Esse crescimento não necessariamente precisa estar representado pela ascensão via promoção ou melhoria salarial, no entanto, o indivíduo gosta de sentir-se importante, bem como respeitado dentro da sua instituição.

O crescimento resulta da melhoria do desempenho individual e coletivo, o que na maioria das vezes é de difícil mensuração. O líder militar deve ressaltar essa melhoria pelo feedback, aumentando o sentimento de importância do subordinado dentro da instituição.

Os subordinados não devem ser tratados como crianças, pois precisam de responsabilidade para poder crescer. A atribuição de responsabilidade auxilia no crescimento do indivíduo. O principal exemplo encontrado nessa forma de valorização foi demonstrado pelo Gen Mascarenhas de Moraes ao impor a disciplina consciente aos cadetes. Apesar de não ter sido evidenciada no período da II GM, a mesma tem plena utilização nos dias atuais.

Os líderes de hoje podem empregar os exemplos apresentados para conseguir resultados acima das expectativas. A valorização se mostrou um estímulo potente capaz de mudar o comportamento humano nas situações adversas.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, Evandro Shimming Smith. Fatores de Motivação de Trabalhadores das Classes Sociais C, D e E. .2010. Dissertação (Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

Army, História do General Eisenhower dos EUA. Disponível em < <http://www.history.army.mil/brochures/lke/ike.htm>>. Acesso em: 24 de mar.2012.

BARNETT, Corelli. OS GENERAIS DE HITLER. Jorge Zahar Editor Ltda. Rio de Janeiro 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações, São Paulo, Atlas, 2008.

BLUMENSON, Martin. Eisenhower. História Ilustrada da

2ª Guerra Mundial. Editora Renes Ltda, Rio de Janeiro, 1976.

Brasil. Lei nº 6880 de 09 de dezembro de 1980, Estatuto dos Militares.

Brasil. Portaria nº 816 de 19 de dezembro de 2003, Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG).

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COUTO, Adolfo João de Paula. EISENHOWER BRADLEY PATTON ROMMEL QUATRO PERFIS DE CHEFIA. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 1974.

GUILLOT, W. Michael. Liderança Estratégica o desafio a definir. Disponível em < <http://www.airpower.au.af.mil> >. Acesso em: 20 de jan.2012.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Exército, 1987.report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, may, 1974.

HART, Basil Henry Liddel. THE ROMMEL PAPERS. Harcourt, Brace and Company New York 1953.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. O monge e o executivo, Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

KELLETT, Anthony. Motivação para o combate. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z, O desafio da liderança, Rio de Janeiro, Campus, 1991.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010

MAGALHÃES, João Baptista Osório: Síntese do seu perfil histórico, Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1978.

MATTOS, Carlos Meira. MARECHAL MASCARENHAS DE MORAES E SUA ÉPOCA. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 1983.

MONTGOMERY, BERNARD LAW. MEMÓRIAS DO MARECHAL MONTGOMERY. VOLUMES I (a) E 2 (b). Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 1976.

MORAES, Marechal Mascarenhas de. Marechal



- Mascarenhas de Moraes MEMÓRIAS. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 1969.
- PATTERSON, Kerry, As Leis da Influência: descubra o poder de mudar tudo, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- PATTON JR, George S. A GUERRA QUE EU VI. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 1979.
- PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; SANTOS, Celso Bilynkiewicz; JUNIOR, Guataçara dos Santos. POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO: TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO CULTURAL DO INSTRUMENTO DE HACKMAN E OLDHAM. Revista Produção Online, v.10, n.3, set. 2010.
- PROVINCE, Charles M. George S. Patton, Jr. U.S. Army, 02605 1885 — 1945. Disponível em: <<http://www.pattonnhq.com.pattonbio.pdf.htm>>. Acesso em: 4 de abr. 2012).
- RAMOS, Pérez Juan. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: ABORDAGENS TEÓRICAS. 1990. Psicologia- Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- Rowwe, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor, Revista Administração de Empresas, 2002.
- SHATTUCK, Tenente Coronel Lawrence G., Intenção do comandante doutrina e prática, Março-Abril 2000, Military Review.
- SILVEIRA, Joaquim Xavier. A FEB por um soldado. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 2001.
- SOUZA, Leandro G. da Silva, Alinhamento entre as práticas de liderança e a cultura organizacional, dissertação de mestrado, Rio de Janeiro, 2006.
- SPEIDEL, Hans. ROMMEL E A CAMPANHA DA NORMANDIA- INVASÃO 1944. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro 1967.
- TICHY, Noel M., Decisão!: como líderes vencedores fazem escolhas certas, Porto Alegre, Bookman, 2009.
- TZU, Sun. A Arte da Guerra. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- VITÓRIO, Elias Ely Gomes. TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA. 2011. Curso de Doutorado em Administração- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.
- WHITING, Charles. Patton. História Ilustrada da 2ª Guerra Mundial. Editora Renes Ltda 1975.
- ZIMMERMAN, David E. Fundamentos Psicanalíticos: teoria, técnica e clínica - uma abordagem didática. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- \_\_\_\_\_. Department of the Army. FM 6-22: Army Leadership. Washington, DC, 2006.

## **SOBRE O ARTIGO E O AUTOR**

ANDRÉ SÁ E BENAVIDES ARRUDA – Major do Exército Brasileiro.  
Aluno da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército no biênio 2010-2012.  
arrudasba@hotmail.com

**Recebido para publicação em dezembro de 2012.**

**Aprovado para publicação em janeiro de 2013.**