

O impacto dos fundamentos da motivação para a preparação em combate: um estudo de caso exploratório sobre a tropa norte-americana na Guerra do Golfo

Resumo: Os fundamentos que regem o tema motivação sempre foram objetos de estudo no campo do comportamento, o que fez surgir algumas teorias, produzidas sob a égide da investigação científica. Este artigo tem como objetivo averiguar as variáveis que incidiram sobre a motivação dos integrantes da tropa norte-americana, mobilizada para combater durante o conflito armado no golfo Pérsico, e ratificar os estudos desenvolvidos por ocasião das teorias contemporâneas que tratam de motivação, considerando inclusive as idiosincrasias do homem ocidental submetido ao teatro de operações no Oriente Médio.

Palavras-chave: Comportamento organizacional; conflito armado; teorias de motivação; logística; Oriente Médio.

Abstract: The bases that govern the theme motivation were always study objects in the area of the behavior, the one that did appear some theories, produced under the flag of the scientific investigation. This article has as objective discovers the variables that happened about the motivation of the members of the North-american troop, mobilized to combat during the armed conflict in the Persic Gulf, and to ratify the studies developed by occasion of the contemporary theories that they treat of motivation, considering the Occidental man's idiosyncrasies besides submitted to the theater of operations in Middle East.

Key-words: organizational behavior; armed conflict; motivation theories; logistics; Middle East.

1. Introdução

O estudo científico da violência humana está focado no que os cientistas consideram “a sede de agressão”, posicionada na área do cérebro denominada de sistema límbico. Entretanto, a neurologia ainda não conseguiu esclarecer como a agressão é gerada ou como controlá-la dentro do cérebro. Algumas teorias apontam em direção à genética, pois ainda assim, geneticistas identificaram formas raras de constituição genética que estão correlacionadas com a agressividade exagerada, sendo a mais conhecida delas o padrão cromossômico XYY nos homens: cerca de um homem em cada mil, herda dois cromossomos Y em vez de um, que é o padrão normal, e o grupo XYY produz um número levemente desproporcional de criminosos violentos.

Contudo, a origem da guerra remonta às preocupações elementares, como fome e desejo que suscitam a agressão primitiva, como se pode chamar o instinto de sobrevivência. A agressão ou a simples ameaça também desperta a violência. Quando a reflexão ameaça as razões da vida, esta ultrapassa o objeto da sobrevivência material e entra-se no campo das preocupações morais. A guerra surge, portanto com a finalidade de impor a alguém a sua vontade, seja para sua segurança ou bem-estar (CLAUDEWITZ, 1833).

Já a motivação para a guerra pode se originar por obrigações morais impostas aos homens pela crença que lhes configura como justa. Entretanto, quando a razão da guerra é religiosa, transcende a agressividade, e esta concorre para canalizá-la e orientá-la (GIRARD, 1975). A pátria reúne diferentes apegos que motivam os homens diante da guerra:

sobrevivência e defesa das liberdades, religião, cultura, tradições que relacionados com a vida na terra dos pais, são confundidos no sentimento que se pertence a uma mesma comunidade. A nação supera a idéia de terra dos pais e a amplia, acrescentando-lhe um enlace cultural que se origina na consciência de passado comum (CORVISIER, 1999).

Portanto, o homem é o primeiro instrumento de combate, seu comportamento em ação e mesmo no estado de guerra, é um dado essencial, fonte de preocupação constante de seus comandantes. Supõe-se que o homem em combate seja imprevisível e até mesmo irracional. A educação motivadora, treinamento intensivo e uma rígida disciplina têm por objetivo limitar tais reações, e tornar o soldado mais seguro em combate.

Contudo a ciência ainda não pode prever quando um indivíduo vai exhibir um ato violento. A ciência também não explica por que grupos de indivíduos reúnem-se para lutar com os outros. Mas, de onde provém a motivação capaz de mover esse grupo de indivíduos?

Tomar-se-á o caso do conflito armado travado no Oriente Médio, com os Estados Unidos, a chamada Guerra do Golfo como ficou conhecida, para fazer considerações direcionadas exclusivamente ao tratamento dispensado à tropa que lá combateu nos idos da década de 90, investigando a cerca dos prováveis recursos utilizados para se manter a tropa motivada para o combate.

Para a realização desta análise, procedeu-se uma revisão bibliográfica sobre as Teorias Motivacionais. A partir deste ponto, elaborou-se um estudo de caso baseado em dados e informações, sobre a referida guerra, coletadas em fontes secundárias. Para posteriormente implementar a análise comparativa entre as teorias motivacionais e o que foi posto em prática durante a guerra.

2. Estudo Sintético sobre as Teorias Científicas versando sobre Motivação

2.1 Hierarquia das necessidades (MASLOW)

A motivação apóia-se no estado de satisfação de suas necessidades. Segundo Maslow há uma gradação das necessidades humanas, que ditam uma hierarquia entre si. Uma vez satisfeita a necessidade localizada na base dessa hierarquia, o indivíduo passa a tentar satisfazer a próxima, em uma rígida gradação. Partindo-se da mais básica necessidade ordenam-se da seguinte maneira: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de auto-realização.

A necessidade fisiológica inclui a fome, a sede, o abrigo, o sexo e outras necessidades corporais. A necessidade de segurança é a busca pela proteção contra danos físicos e emocionais. A necessidade social reúne os sentimentos de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. A necessidade de estima inclui fatores internos e externos. Como internos destacam-se o respeito próprio, a realização e a autonomia; como fatores externos apontam-se o status, o reconhecimento e a atenção. A auto-realização é a intenção da pessoa tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, incluindo crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial (BOWDITCH & BOUNO, 2002).

2.2 Teoria X e Teoria Y

Apresenta dois grupos de indivíduos, formulada por Douglas McGregor (McGREGOR, 1960). No primeiro grupo (X) a característica das pessoas é ser negativa, quanto o outro grupo (Y) a característica é ser positiva. Define-se o grupo X pelos indivíduos que não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam responsabilidade e o instrumento para se obter desempenho é pela coação. O grupo Y é definido por aqueles que buscam a responsabilidade, gostam de trabalhar e apresentam uma auto-orientação (ROBBINS 2002).

2.3 Fatores motivacionais e fatores higiênicos (HERZBERG, 1971)

Frederick Herzberg propôs uma teoria em que haveria apenas duas dimensões responsáveis pela motivação dos indivíduos. Segundo esta teoria essas duas dimensões não estariam relacionadas entre si, entretanto para se alcançar a motivação, seria necessário atender às necessidades da primeira dimensão. A primeira dimensão refere-se aos aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, uma vez atingida ela não influencia o crescimento e desenvolvimento dos empregados, contudo se não atingida impede a satisfação, crescimento e desenvolvimento dos indivíduos. A segunda dimensão só pode ser alcançada se não houver impedimento pela primeira. A primeira dimensão é chamada de fator higiênico e a segunda, o fator motivacional. Os fatores higiênicos são os seguintes: segurança, status, relacionamento com subordinados, vida pessoal, relacionamento com colegas, salário, condições de trabalho, relacionamento com o chefe. Como fatores motivacionais têm-se: crescimento, progresso, responsabilidade, reconhecimento e realização (BOWDITCH & BUONO, 2002).

2.4 Teoria das expectativas

O modelo de motivação elaborado por Vroom (VROOM, 1977), sofreu alterações e recebeu contribuições de Porter (PORTER, 1968). A teoria da Expectância, como também é conhecida, apóia-se em três conceitos básicos: valência, instrumentalidade e expectativa. Por valência entende-se a expectativa de uma satisfação em realizar determinada tarefa. Por instrumentalidade entende-se a expectativa de desempenho-resultado em desempenhar determinada tarefa. A expectativa é o terceiro elemento que complementa os conceitos anteriores e, vem a ser a convicção relativa ao vínculo entre executar uma tarefa e realmente desempenhá-la bem. Portanto, a motivação nos indivíduos aparece a partir do momento em que ocorre a interação entre a expectativa, valência e instrumentalidade. O desejo em executar uma tarefa surge quando a instrumentalidade e a valência são altas, entretanto o esforço com a respectiva motivação ocorre quando os três elementos são ativados (WAGNER III e HOLLEMBECK, 1999).

2.5 Teoria ERG

Propõe um agrupamento de necessidades essenciais em três áreas, existência (E), relacionamento (R) e crescimento (inglês *to grow up* G). Apresentada por Clayton Alderfer (ALDERFER, 1978), partiu da hierarquia de Maslow, na tentativa de alinhá-la com a pesquisa empírica. No grupo da existência (E) encontram-se os fatores relacionados com as necessidades fisiológicas e de segurança. No grupo de relacionamento (R), encontra-se o anseio de sociabilidade, gerado pela interação com outras pessoas. O crescimento (G) é a necessidade de desenvolvimento pessoal, inerente a cada indivíduo na procura pela auto-realização.

Segundo Alderfer, afirma que esses grupos de necessidades relacionam-se entre si simultaneamente, sendo que o indivíduo procura atender as três necessidades, independentemente de uma ordem seqüencial. Caso a pessoa não atinja um desses grupos, a pessoa sofrerá um aumento dos anseios em algum dos outros grupos.

2.6 Teoria das necessidades de McClelland (MCCLELLAND, 1971)

Esta teoria está embasada em três necessidades básicas que as pessoas adquirem: necessidade por realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. McClelland afirma que cada pessoa será influenciada pela realização, necessidade e poder, conforme a situação se apresentar. Baseadas nas suas experiências sociais e de vida, cada pessoa desenvolverá uma tendência dominante para uma dessas necessidades, sendo assim, algumas pessoas serão mais motivadas pelas necessidades sociais, enquanto outras serão mais

motivadas pela necessidade de atingir metas ou conquistar certo grau de poder ou ainda, ter influência sobre determinadas pessoas.

A necessidade de afiliação influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que este enfrenta numa organização, e ainda, a afiliação ligada ao poder governa as relações interpessoais de um indivíduo.

Estudos realizados por outras iniciativas concluíram que funcionários com grande necessidade de realização ficam satisfeitos com o bom desempenho, estabelece metas mais elevadas que os com pouca necessidade de realização e que melhoram o desempenho após terem recebido feedback (BOWDITCH & BUONO, 2002).

2.7 Teoria da motivação baseada no ambiente

Teoria sustentada por Skinner (SKINNER, 2000), defende que o comportamento do indivíduo é determinado e mantido pelo ambiente do próprio indivíduo. À medida que a pessoa explora seu ambiente ele reage a certos comportamentos que são reforçados e conseqüentemente repetidos. Significa que o comportamento ou motivação do indivíduo é uma função das conseqüências de um comportamento recompensado ou não. Chama-se condicionamento operante a relação entre a satisfação e o desempenho do indivíduo, sendo que o bom desempenho quando suficientemente compensado leva à satisfação da pessoa (BOWDITCH & BOUNO, 2002).

2.8. A motivação e o contrato psicológico

A motivação encontra-se dentro do contexto organizacional do comportamento. Significa que a motivação está baseada na interação que ocorre entre pessoas na organização e na sua permanente influência mútua e reciprocidade. Estruturas de poder, normas, autoridades e valores atuam simultaneamente nos comportamentos de seus integrantes. Duas condições básicas relacionam diretamente o comportamento:

- Até que ponto as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dará e o que elas devem dar à organização em troca?

- Existindo o acordo, qual a natureza do que é efetivamente intercambiado? (dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e leal, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade).

A relação pode ser uma cooperação satisfatória quando oferecer as ambas às partes, de forma bidirecional, a oportunidade de atender as respectivas necessidades. Tal relação, no comportamento organizacional chama-se de contrato psicológico (ETZIONI, 1967). O contrato psicológico não é escrito, entretanto é o componente mais crítico porque resulta na satisfação no trabalho, expectativa de um trabalho desafiante, tratamento imparcial entre outras da mesma natureza. Etzioni ainda afirma que as organizações para programarem seus contratos psicológicos valem-se de três tipos de bases de poder: a coercitiva, a remunerativa e a normativa. Ressalta ainda que o nível de confiança no contrato psicológico é determinante para que seus integrantes envolvam-se com suas empresas (BOWDITCH & BUONO, 2002).

3. As Características Ambientais da Tropa Norte-americana na Guerra do Golfo

3.1 Apoio da nação anfitriã

No dia 16 de agosto de 1990 o Comando Central do Exército instalou seu QG em território saudita, em Riad, após a aquiescência do Rei Fahd. A Arábia Saudita não era um país atrasado e primitivo. A receita gerada pelo petróleo nos anos 70, permitiu que fossem realizados grandes investimentos no setor público. O sistema de telefonia se equiparava aos melhores do mundo, muito embora, não foi suficiente para atender à demanda da força de coalizão composta por trinta e oito países.

O porto de Ad Dammã e o aeroporto de Dhahran eram grandes e modernos e o sistema rodoviário apesar de muito bem construído, não atendia ao excesso de tráfego demandado. O estabelecimento de um acordo formal para uso das fontes disponíveis na Arábia Saudita foi o ponto crítico para o sucesso logístico. Mesmo assim, as necessidades exigidas pelas circunstâncias de mobilização de tropa, fizeram com que os contratos fossem firmados de modo descentralizado e informal, o que se refletia na dificuldade de se prover alojamento e transporte para a tropa nesta fase inicial.

O Governo da Arábia Saudita atendeu prontamente aos pedidos de cooperação e apoio logístico reivindicados pelos Estados Unidos, inclusive no dia 18 de agosto foram listadas necessidades para os próximos quarenta e cinco dias, pelo Centro de Operações Logísticas e encaminhadas ao governo hospedeiro que reagiu ativamente fornecendo barracas, alimentos, transporte, imóveis e apoio de mão-de-obra civil (Quadro 1).

A Arábia Saudita concordou em pagar à custa de todos os contratos realizados com as forças americanas, a contar de 30 de outubro de 1990, e firmou sua promessa com um cheque de 750 milhões de dólares.

3.2 Proporcionando alimentação para a tropa

As tropas que desembarcaram inicialmente, o fizeram sem sua dotação orgânica de rações, e foi suprida naquela ocasião com pacotes de hambúrgueres de um restaurante tipo *fast food* americano – da cadeia Hardees - perto do aeroporto. Enquanto não se definia o planejamento final desse suprimento, se fornecia uma combinação de três dias de ração embalada; ou duas refeições prontas para comer (MRE – *meals ready to eat*), chamadas pelos soldados de “refúgio dos etíopes”, e uma ração T, refeição que vinha em uma bandeja fechada e que podia ser esquentada pelos cozinheiros para melhorar o sabor; ou uma MRE e duas T.

Segundo os responsáveis pelo serviço de aprovisionamento, o Exército havia piorado a alimentação da tropa no instante em que suspendeu o suprimento da ração tipo A (quente), retirando os cozinheiros e as vans refrigeradas e substituindo as rações T por comida fresca. As rações tipo A elevam o moral da tropa, e preservavam o valioso suprimento limitado de MRE para possíveis operações de combate. Quando do desembarque do XVIII Corpo Aeroterrestre, houve um consumo exagerado de MRE, e se não fosse pelas rações tipo A recebidas da nação hospedeira, não haveria mais comida.

Quadro 1: Produtos e serviços para a Guerra do Golfo

Produtos e Serviços	Quantidade
Água	6 milhões de litros/dia
Gelo	95 ton/dia
Ração A	270.000 refeições/dia
Combustível	
Gasolina	724.000 litros/dia
Diesel	480.000 litros/dia
Avião a jato	208.000 litros/dia
Viaturas	
Ônibus	700
Caminhões	380
Caminhões-pipa	300
Higiene	
Latrinas	2.700 u
Chuveiros	2.250 u
Lavanderias	40.000 trouxas/dia
	145.000 ton/dia

Fonte: Draft MS, John J. McGrath e Michael D. Krause, *Theater Logistics and the Gulf War* (1992), p. 151.

O Suboficial Wesley C. Wolf era o assessor para assuntos de rancho, e junto aos sauditas trabalharam para montar refeitórios operados sob contratos locais, onde de início era servida a estranha comida saudita, que a tropa não apreciava. À medida que crescia a presença americana, aumentava também a versatilidade dos cozinheiros locais. Enquanto os contratados aprendiam a cumprir o cardápio do Exército, os veterinários inspecionavam os alimentos adquiridos localmente, para se certificarem de que atendiam aos padrões americanos. Wolf também implementou um programa de suplementos alimentares, que consistia em servir frutas, sucos ou refrigerantes, bolos ou tortas, e pão com geléia, junto com uma MRE, ao meio-dia. Com isso era consumida apenas uma parcela da MRE, guardando-se o restante para mais tarde e gerando uma economia de consumo de ração. O programa foi um sucesso e o suplemento passou a ser o único item da refeição do meio-dia, ficando conhecido como “a cesta de frutas das trincheiras”.

3.3 Barracas e apartamentos de luxo

Todas as barracas em reserva do Exército já haviam seguido para a Arábia Saudita, mesmo assim o Comando de Apoio Provisório construiu laje de cimento e levantou cidades de lona. Mais tarde, grandes barracas usadas em festivais na Alemanha deram proteção para a armazenagem e serviram também como armazéns.

Projetos de conjuntos habitacionais vazios deram uma solução aos problemas de alojamento transitório. A maioria dos americanos que ficaram em Riad morou na Vila Eskan, um grande complexo de modernos apartamentos dúplices, vários quartos, com pisos de mármore construídos para ocidentais que viessem trabalhar ali.

Em Dhahran, os sauditas colocaram à disposição das tropas americanas um complexo similar de edifícios. A Vila de Al Khubar consistia de 219 edifícios com muitos andares, e cerca de 4.100 apartamentos. Todos espaçosos e com mármore nas escadas e pisos, onde mais de 23.000 americanos ficaram espremidos, ou seja, de oito a dez homens por quarto.

3.4 Convocação da reserva

A documentação complementar previu a necessidade de 135.781 reservistas para todos os serviços, incluindo nas unidades de reserva 88.000 homens que deveriam se apresentar de agosto a outubro. Cada unidade a ser convocada deveria tê-lo para cumprir uma missão essencial, que deveria ser vista pelo público como absolutamente necessária para essa missão. O Governo e o Exército desejavam evitar a idéia de que a vida dos reservistas, de suas famílias e de suas comunidades estavam sendo desperdiçadas por uma razão fútil. O declínio de reservistas necessários fez o voluntariado ceder lugar à convocação por determinação do Governo Bush, em detrimento da consciência política de sentimento contra a guerra que se estendia desde a guerra do Vietnã. O ceticismo quanto ao emprego das brigadas de reacompanhamento, peças de manobra das divisões, também alimentou a controvérsia.

3.5 O moral

Os maiores desafios encontrados pelos soldados foram representados pela tensão, o desconforto, o tédio e a cultura saudita. A influência de Meca para os religiosos, a proibição de consumo de bebida alcoólica, as restrições impostas às mulheres e a atuação permanente da polícia religiosa eram traços de uma cultura de características radicais para o americano. Diante das dificuldades que se apresentavam, manter o moral elevado constituía meta a ser alcançada pelos comandantes em todos os níveis. Especialistas em recreações, dos Estados Unidos, montaram programas e centros de recreações. Pacotes com lembranças de parentes, e mesmo de estranhos, vindos dos Estados Unidos, também ajudaram.

Na Arábia Saudita, o posto de Comando Avançado do XVIII Corpo Aeroterrestre solicitou armazéns reembolsáveis de campanha, móveis e itens para higiene e conforto da tropa. O serviço de correio intensificou suas atividades, enquanto um sistema de ondas curtas chegava a Dhahran para os técnicos e locutores do serviço de rádio e televisão das forças armadas.

Além disso, quiosques ambulantes de venda de hambúrgueres, apelidados de *Wolfmobiles* por causa do nome do oficial aprovisionador que os criou.

3.6 Choque cultural

Houve uma preocupação permanente do americano com relação à não ferir preceitos culturais ou religiosos da nação hospedeira, e, portanto alguns pactos foram estabelecidos entre as duas nações. Os sauditas não compreendiam como as mulheres uniformizadas poderiam conviver e partilhar do trabalho com homens e, além disso, comandar ou emitir ordens. A Arábia Saudita proibiu as mulheres americanas de dirigir veículos, o que só acontecia quando se encontravam de serviço e mesmo assim muito discretamente. Nas áreas urbanas as restrições eram bem maiores, e às vezes também eram obrigadas ao uso de mantos e véus pretos. Caso necessitassem de fazer compras fora da base, elas precisariam de acompanhante masculino.

Como as bebidas alcoólicas eram proibidas o consumo do tabaco aumentou sensivelmente como consequência imediata. Outro problema potencial girava em torno da religião e da prática pública de crenças religiosas. A Arábia proibia a prática de qualquer religião que não a islâmica. Os chefes militares solicitaram aos capelães que fossem discretos em suas atividades, a ponto de fazerem restrições às comemorações natalinas. Foi pedido aos soldados que não exibissem símbolos religiosos fora ou dentro das áreas freqüentadas por sauditas, e aos capelães, que tirassem suas insígnias quando estivessem fora das áreas controladas pelos Estados Unidos.

3.7 Perfil do novo exército

A campanha no Sudoeste Asiático suscitou e salientou questões sobre armamento, doutrina e organização. Além disto, testou o novo exército de voluntários. O exército que combateu no Vietnã era substancialmente distinto do exército que combateu na guerra do golfo. A força dos anos 60 era constituída por quase na sua totalidade por rapazes com idades entre 18 e 19 anos, já a força dos anos 90 era formada por homens mais velhos, com melhor escolaridade e mais bem treinados.

Assim, em 1973 os Estados Unidos aboliram o serviço militar obrigatório. No decorrer da década de 70 os E.U. apresentaram enormes dificuldades para conseguir voluntários em quantidade e qualidade suficientes. Nos anos 80 o governo norte-americano ofereceu uma série de subsídios para educação em contrapartida os subsidiados deveriam prestar serviços ao exército. Além destes benefícios foram criados programas de treinamento profissional e situações para ascensões na carreira das armas. “Assim, o exército lançou uma forte campanha publicitária intitulada ‘ seja tudo aquilo que você pode ser’”. Assim, estes subsidiados, mais conhecidos como voluntários, mostraram-se ambiciosos, inteligentes, dedicados e direcionados para a promoção

3.8 Minorias

Com a já citada política de incentivo a ingressar no exército, alguns críticos afirmavam que muitos jovens ingressariam no exército pretendiam fazer carreira e não ir para guerra. Isto é, os voluntários ingressariam no Exército porque não encontravam oportunidades na economia civil. Assim, seguindo esta visão dos críticos, o ingressar no Exército funcionaria como uma solução para os problemas sócio-financeiros. Este fenômeno foi chamado pelos críticos de conscrição da pobreza e trouxe uma publicidade desfavorável, pois tal visão carregava a idéia que somente representantes de grupos sociais menos favorecidos ingressariam no exército e este ingressar era visto como fruto de circunstâncias socioeconômicas e não fruto do ideal de servir.

Por outro lado, os defensores da idéia de exército de voluntários acreditavam que tais voluntários constituíam um grupo capaz, com ambições e com propensão para a eficiência e eficácia em quaisquer carreiras que abraçassem. Além disto, os próprios soldados voluntários não se enxergavam como vítimas ou fugitivos do mercado de trabalho. Em suma, o exército na guerra do golfo era um exército com boa escolaridade e altamente treinado, constituído por soldados maduros, geralmente casados, com residência própria, com filhos, inseridos na sociedade e mais resistentes ao stress do combate.

3.9 Mulheres

Um exército baseado no voluntariado só funcionaria se selecionasse criteriosamente seus voluntários, isto é, se realmente se escolhe os melhores, independente do sexo, cor ou cotas. Assim o recrutamento feminino, principalmente, em meados da década de 70, foi crucial para o recesso de um fora de voluntário. Se o recrutamento de tais mulheres errasse em critérios existentes o exercício teria que se valer em voluntários do sexo masculino menos qualificados. Não obstante agindo em conformidade com que estabelecia a Lei Federal o exercício de proibir que as mulheres desempenham funções de engajamento em combate direto fosse uma realidade iminente, ou seja, poderia as mulheres desempenhar funções à frente do limite de retaguarda de uma brigada. Entretanto, as mulheres podiam ir temporariamente à frente dos limites da retaguarda da brigada para entregar suprimentos ou fazer manutenção em equipamentos, por exemplo.

As mulheres, durante a guerra do golfo, desenvolviam atividades de apoio ao combate e/ou de apoio administrativo. Tais como, engenharia civil, policiamento, transporte de pessoal e equipamento, comunicação e inteligência (atividade de apoio ao combate) serviços

logísticos, técnicos e administrativos. Vale destacar que a concentração de minorias de mulheres nessas funções e atrás de linha de frente resultou num pequeno declive nesse grupo. Não obstante, a política de exclusividade de combate não indeferiu que ocasionassem entre as mulheres.

3.10 Recrutamento pós-guerra

Após a guerra do Golfo, alguns analistas acreditaram que o número de voluntários para o serviço militar decresceria. Tais analistas acreditavam que diante do quadro de guerra, muitos voluntários hesitariam. Não obstante tais crenças foram frustradas e o número de voluntários não decresceu.

3.11 Apoio à família

Assim o exército exigia que todo militar que possuísse dependente deveria tomar providencias para proteger seus dependentes, isto é, deveria possuir planos de assistência à família atualizados. Assim, os regulamentos exigiam rigor e confirmação anual dos planos. Os principais problemas quanto a esses planos ocorreram em unidades que não estavam acostumadas a serem desdobradas regularmente. Quando os planos de assistência à família eram irrealistas ou vencidos os responsáveis por fazê-los tinham que enfrentar a baixa. Assim, constatou-se que a melhor forma de garantir planos vantajosos e condições para desdobramento da força seria testar regularmente o aprestamento.

3.12 Militares grávidas

De 7 a 8% de militares mulheres, nos EUA, ficam grávidas ou tiram licença-maternidade. Esta porcentagem foi mantida também durante a guerra do golfo. A maior causa da não realocação e desdobramento das mulheres foi a gravidez. Assim, comandantes tinham que prever antecipadamente, qual seria o maior índice de mulheres que não seriam realocadas e planejar com estes dados. Pois, militares que não podiam ser desdobrados tinham que ser substituídos antes que a unidade pudesse ser empregada com seu efetivo total.

Outro problema foi o tempo de dispensa a ser dado às mulheres após darem à luz. As mulheres após a conclusão da dispensa (42 dias) deveriam se apresentar prontas para o serviço ou dar baixa. As militares convocadas no primeiro trimestre da gravidez ingressaram no serviço ativo, mas não foram realocadas. Quanto as que estavam no segundo ou terceiro trimestre de gravidez, o exército solucionou caso a caso. Aquelas que descobriram estar grávidas, já na Arábia Saudita, retornaram a suas guarnições para fazer pré-natal e a desempenhar suas funções, pois as condições do golfo Pérsico desde o clima ao equipamento protetor que era utilizado por todos eram incompatíveis com gestantes.

3.13 Apoio popular

Logo que a guerra começou a opinião pública não se mostrou tão favorável ao envio de tropas para combater a invasão do Kuwait pelo Iraque. Não obstante, foi obtendo um aumento crescente de apoio popular às tropas americanas que foram para o Sudeste Asiático. Assim, comunidades nos EUA organizaram e executaram um apoio patriótico durante a concentração de tropas, o período de espera, a guerra curta e decisiva e a desmobilização. Como exemplos destes apoios destacam-se: A liga nacional de futebol, o envio de tropas, bolas de futebol americano, camisas de malha, gorros, viseiras, óculos de sol, bandanas e talões para pedidos de artigos para tropas no deserto. Além disto, a Walmart, a Nabisco, a Wendy's e a Proctor doaram aos combatentes artigos para confecções de caixas de presente.

Pizzarias forneciam gratuitamente, pizzas e refrigerantes para os centros de assistência à família e grupos de apoio. Câmaras do comércio levantaram fundos, através de vendas de bolos, de livros, sorteio para mandarem presentes para os soldados no Golfo Pérsico. Universidades e Faculdades restituíram a taxa escolar e deram grau mínimo para aprovação em conclusão de curso aos estudantes que partiram. Ao contrário do que acontecia no Vietnã onde os soldados que retornavam eram recebidos com hostilidades e descaso. Os que chegaram do Golfo Pérsico eram colocados como o centro das atenções em paradas da vitória e celebrações. Assim, os militares que retornavam do Golfo Pérsico eram considerados como heróis.

3.14 Gratificação de alimentação e moradia

Existe no Exército norte-americano um suplemento denominado: gratificação de alimentação e moradia, o qual variava, no início da década de 90, de US\$ 184,50 para soldados que moravam na guarnição, a US\$ 129,00 para oficiais. Assim, no início da mobilização, como os militares, ao se deslocarem para o sudeste asiático, recebiam alojamento e rações, o exército tomou a decisão de extinguir a referida gratificação de alimentação e moradia.

Este fato gerou problemas financeiros a algumas famílias dos militares, pois tais famílias já haviam incorporado esse adicional ao orçamento familiar. Tal corte, foi forte e severamente criticado o que fez com que o Ministério da Defesa considera-se a península arábica uma área de iminente perigo e, como uma compensação ao corte supracitado, concedeu aos militares que serviam em tal região US\$ 110/mês e uma gratificação US\$ 60,00 para famílias que estivessem separadas e deles por mais de trinta dias.

3.15 Os que se recusavam a combater

Como se sabe, o exército norte-americano é um exército composto por voluntários. Não obstante, alguns destes voluntários só o eram por causa dos benefícios educacionais que a condição de voluntário os proporcionava, e desta forma, não pretendiam ir à guerra. Assim, quando o exército norte-americano começou a se preparar para deslocar-se para o Sudoeste Asiático, alguns destes voluntários entraram com seus requerimentos para serem eximidos da guerra.

Vale destacar que eximido é o cidadão que por escrúpulos morais e/ou motivos religiosos se recusa a prestar o serviço militar. Para enquadrar-se nesta situação o militar deveria requerer através de procedimentos oficiais e normatizados (requerimentos). Vale salientar que a condição de eximido só se efetivava se fosse precedida por tal requerimento não obstante, a grande maioria dos voluntários demonstrou um elevado senso de responsabilidade. Uma tentativa de solução para o problema dos eximidos foi a ocupação de funções que se chocavam o mínimo com as crenças dos requerentes. Outra tentativa de foi a persuasão, por exemplo, o Ministério da Defesa informava a voluntários que professavam o islamismo e faziam disto um motivo para se eximirem da guerra que cerca de 2.700 seguidores do islamismo serviam nas forças armadas americanas e que soldados muçulmanos dirigiram-se para a Arábia Saudita.

4. Análise da Fundamentação da Motivação para a Preparação em Combate

4.1 Hierarquia das necessidades (MASLOW)

Um aprofundamento nos fatos ocorridos na preparação do combate, analisando-o, segundo a hierarquia das necessidades, aponta para uma tentativa do Exército Norte-americano em seguir a seqüência proposta por Maslow. A alimentação adequada para os padrões americanos, a ocupação de apartamentos de luxo, em vez de barracas, podem ser assinalados como os passos iniciais para a motivação buscada por esta Força Armada. Segue-

se a preparação anterior dos efetivos, a maior capacidade de poder de fogo e a alta tecnologia como alguns fatores que impulsionaram a tropa americana para a ofensiva (HERZOG, 1992).

Coincide com o segundo degrau na escala de Maslow, que é a sensação de segurança, proteção contra danos físicos e emocionais. Ainda no segundo degrau de Maslow pode-se apontar a instalação dos 44 hospitais de campanha e o programa de apoio à família desenvolvido nos Estados Unidos.

A integração dos efetivos com suas Unidades Militares, com o uso de suas insígnias caracterizavam a tropa e auxiliavam no desenvolvimento do espírito de grupo, além do treinamento inicial trabalhado no país de maneira a fortalecer o laço de união entre os integrantes das unidades serve como referência para o terceiro degrau da Hierarquia das Necessidades: a Social.

A Estima, quarto degrau na Hierarquia, era proporcionada pelo crescente apoio popular divulgado na época. Relacionados com os valores patrióticos da própria nação que reconhece em seus soldados a missão de defendê-la mesmo longe de seu território (BENNET, 1990). No topo da pirâmide está a auto-realização alcançada com o retorno dos soldados ao seu país, tendo conquistado a vitória por aquilo que lutaram.

4.2 Fatores motivacionais e fatores higiênicos

A teoria de Frederick Herzberg anuncia a obrigatoriedade da satisfação dos fatores higiênicos como única forma de se atingir a realização dos fatores motivacionais. Pode-se constatar que no citado estudo de caso, a preocupação com a manutenção do bom nível de relacionamento foi incisiva, não só dentro do círculo dos pares, como também em relação aos familiares, através do trabalho desenvolvido pelos correios e serviços de relações públicas. A segurança proporcionada aos integrantes da tropa se revestiu de caráter permanente, o que ficou bem caracterizado para os capelães e mulheres.

O relacionamento com superiores foi saudável no instante em que o sucesso das operações dizia respeito à liderança, que existiria sem o aporte de um bom relacionamento. Alguns fatos ratificam essa boa relação, inclusive pode-se citar o próprio nome da ração “*wolfmobile*” em homenagem ao suboficial aprovisionador, expressão esta criada pelos próprios soldados segundo o referido relato. As condições de trabalho foram otimizadas dentro das possibilidades impostas no teatro de operações, o que foi ratificado pelo esforço logístico desenvolvido em todos os níveis, principalmente quanto à alojamento, alimentação, lazer e moral da tropa e cuidados dispensados aos enfermos e mulheres grávidas, conforme corroboram todos os registros supracitados. Daí decorreram conseqüências positivas, tais como a ascensão natural do desempenho da tropa, mostradas pelo próprio sucesso das operações, o acentuado senso de responsabilidade justificado segundo o muito bom nível disciplinar da tropa, o que bem representa a consecução dos fatores motivacionais em decorrência da prática bem sucedida da preservação dos fatores higiênicos.

4.3 Teoria ERG

Durante a preparação do Exército Americano e adaptação ao ambiente desértico, visando o combate no Golfo Pérsico, foi ratificada a teoria ERG em diversas ocasiões, tais como a necessidade de sobrevivência, evidenciada pelos americanos quando perceberam que durante o combate prolongado aumentaria de importância a melhora da alimentação dos militares em combate, sendo então realizados contratos sociais com refeitórios Árabes locais, para preparar comida americana, e ainda como necessidade fisiológica da tropa estacionada no Golfo Pérsico, a substituição de barracas desconfortáveis a apartamentos de luxo que serviram para alojar as tropas americanas na fase pré-combate.

A sociabilidade, outra necessidade básica da teoria ERG, também avultou de importância durante a preparação da tropa, de tal forma que os americanos criaram centros de

recreação, implantaram serviços postais, serviços de rádio e televisão com intuito de aliviar a tensão, o desconforto e elevar o moral da tropa que iria combater.

As necessidades básicas cumpridas pelos americanos, e que aqui foram descritas por intermédio da teoria ERG, contribuíram significativamente para o sucesso das tropas americanas que combateram no Teatro de Operações no Oriente Médio.

4.4 Teoria das necessidades de McClelland

O estudo de caso mostrou que a maioria dos voluntários para o exército norte-americano, diferentemente daquilo que ocorreu no Vietnã, se saiu muito bem no desenvolver de suas atribuições. Haja vista, o resultado final da guerra golfo. No estudo de caso pode-se perceber que os voluntários se mostraram ambiciosos e propensos a evoluir na carreira das armas mesmo com exército em guerra. Este fato está compatível com o que a teoria das necessidades de McClelland chama de necessidade de realização. Ou seja, tais voluntários, quando em contato com suas novas realidades de vida, foram motivados pela necessidade de atingir e conquistar metas e objetivos.

Além disto, os resultados positivos, referentes ao início da campanha do golfo, funcionaram como que um reforço social para que o desenrolar da campanha continuasse a ser, também, positivo. Isto é, os resultados iniciais que foram positivos foram vistos como estímulos para que metas mais elevadas fossem alcançadas com mesma qualidade que as iniciais foram alcançadas. Este fenômeno também se encontra em sintonia com o que a teoria das necessidades de McClelland chama de necessidade de realização.

Outro fato que também comunga dos mesmos conteúdos da teoria das necessidades de McClelland, foi o de que o número dos recrutados no pós-guerra não decresceu isto significa que os voluntários manifestaram a dita necessidade de afiliação a qual, também é defendida por McClelland. Ou seja, tal necessidade influenciou os voluntários para o bom cumprimento das tarefas que eram desenvolvidas dentro da organização (Exército)

Como se não bastasse, as mulheres também deram uma grande contribuição para o desenrolar da campanha do golfo Pérsico, principalmente nas atividades de apoio ao combate e apoio logístico, conforme está salientado no estudo de caso. Tal êxito pode ser associado ao fato de as mulheres, mesmo sendo diferente dos homens, terem compensado tais diferenças e desenvolvido internamente um lato desejo de cumprimento de missão, em outras palavras, no desenvolver de suas atribuições as mulheres desenvolveram uma grade necessidade de realização o que as conduziu um elevado índice de eficácia para desempenhar atividades militares (apoio ao combate e logísticas).

Outro caso interessante foi o fato dos eximidos, isto é, pessoas que por escrúpulos morais e alinhamento religioso não queriam ir para guerra. Este fato pode ser explicado da seguinte maneira: tais pessoas, em virtude de suas experiências sociais e de vida, não desenvolveram uma tendência dominante para as atividades e virtudes que são necessárias em uma guerra. Logo não possuindo tais aptidões essas pessoas requereram suas condições eximidas. O que caracterizou uma falta de motivação.

Em suma, conforme foi evidenciado nos exemplos acima se pode afirmar que a teoria das necessidades de McClelland funciona como modelo de explicação para fazer pessoas, livre e espontaneamente, deixarem o conforto de seus afazeres diários e engajarem-se numa guerra.

4.5 A motivação e o contrato psicológico

O contrato psicológico dentro da estrutura ocorrido entre os integrantes do exército norte-americano e sua motivação para combater é um campo a ser explorado. Uma vez que o contrato baseia-se na expectativa do que o soldado poderia oferecer ao país e o que o país lhe oferece em troca. O combate em si exige que o soldado exponha sua vida pelo melhor resultado em campanha.

O constante reconhecimento divulgado na imprensa, o envio de presentes, o serviço de correio mantendo o contato com familiares no país foram meios de se promover o ideal do herói em guerra. O soldado motivava-se pelo ideal de defender sua terra, estabelecendo o contrato psicológico dentro de seus integrantes. Uma vez que o soldado combate por aquilo que sua sociedade trabalha e pensa, ou seja, a civilização (BOUTHOL, 1951). Encontra-se desta forma estabelecido o contrato não apenas com os comandantes militares, mas também e principalmente com a sociedade.

5. Conclusão

A discussão apresentada reuniu aspectos teóricos iniciais sobre a violência, o porquê das guerras, as teorias motivacionais e os problemas enfrentados pelo exército norte-americano ao se preparar para a guerra do Golfo em 1990, por fim um estudo analítico entre os assuntos.

A variedade de modelos motivacionais revela a preocupação por parte dos estudiosos em se mapear o processo interior da motivação nas pessoas.

Identificar a estrutura conceitual mais apropriada para cada situação e interpretar os modelos como regras universais contribuem para explicar a motivação no ramo militar e empresarial.

Entretanto a motivação para guerra, ainda é uma preocupação para os exércitos que mantém seus efetivos em condições de combater. As inúmeras incertezas que a tropa enfrentará, desde o soldado até o general, constituem um desafio para todos que se preparam para a guerra. Bem como manter nas empresas os quadros de colaboradores alinhados com a motivação para o êxito também constitui uma constante preocupação por parte dos dirigentes de empresa.

Sugere-se o aprofundamento no estudo do contrato psicológico que mantém unidos colaboradores e dirigentes, soldados e generais, baseados principalmente na confiança recíproca que sustentam as pessoas que compõem tanto as tropas como as empresas.

Referências Bibliográficas

ALDERFER, Clayton. **Advances in experiential social processes**. Chichester: Eng, 1978.

BENNET, J. **How they missed that story?** Washington, p.8, 1990

BOUTHOL, Gaston. **Traité de sociologie: les guerres**. Paris : Payot, 1951.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 2004. 305p.

CORVISIER, A. **A Guerra**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Ed., 1999. 367p.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas. Tradução Miriam L. Moreira Leite**. São Paulo: Pioneira, 1967. 190 p

GIRARDI, Leopoldo Justino. **Filosofia**. Porto Alegre: Emma, 1975. 146 p

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. New York : World Pub. Co. , 1971.

HERZOG, C. **The Arab Israel Wars**. Nova York: Rondon House, 1982.

KEEGAN, J. **Uma história de Guerra**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 442p.

MASLOW, Abraham H. **Motivación y personalidad**. Barcelona : Sagitario, 1954. 407 p

MCCLELLAND, David C. **Motivating economic achievement**. New York : Free Press, 1971.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York : McGraw-Hill, 1960.

PORTER, Donald E. **Studies in organization behavior and management**. Scranton : International Textbook, 1968.

SCHUBERT, F. N. ; KRAUS, T. L. **Tempestade do Deserto**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Ed. 1998. 403p.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 489 p.

VON CLAUSEWITZ, C. **On War**. Princeton: Princeton University Press, 1976

VROOM, Victor Harold. **Management and motivation: selected readings**. Harmondsworth: Penguin Books, 1977.

WAGNER, J. A. ; HOLLEMBECK, J. R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999. 496p.