

Métodos clássicos de influência aplicados à liderança militar contemporânea

Maj Joseph D. Schmid, Exército dos EUA

Tradução de Ana Luisa Gauz, Army University Press

O segredo para uma liderança bem-sucedida é a influência, não a autoridade.

—Kenneth Blanchard

A liderança no Exército é definida como “a atividade de influenciar pessoas oferecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aprimorar a organização”.¹ Portanto, pense na capacidade de influência de um indivíduo como sendo dependente de sua habilidade de expressar ou exemplificar propósito, direção e motivação. Dessa forma, a capacidade de influência do líder se torna a variável independente que atua sobre as últimas três variáveis dependentes de pro-

pósito, direção e motivação dos subordinados. Então, como melhorar a capacidade de influenciar outras pessoas?

Inúmeros estudiosos exploraram essa questão sob diversos prismas. Gerald Sewell, por exemplo, afirma que os líderes que utilizam a inteligência emocional e a empatia estão mais bem qualificados para intuir como os membros da equipe receberão e interpretarão

mensagens personalizadas.² Esses tipos de líderes influenciam os outros de forma direta, principalmente por meio da empatia. Por outro lado, o Cel Joseph Escandon se concentra em obter e manter uma cultura de unidade excepcional que promova “a confiança, a coesão e o trabalho em equipe”.³ Dessa forma, os líderes influenciam de forma indireta ao criarem uma cultura na qual os membros da equipe se sintam à vontade para agir. As teorias modernas de Sewell e Escandon ofereceram *insights* valiosos à presente questão. No entanto, suas ideias residem precisamente no domínio da teoria moderna. Este artigo propõe uma abordagem totalmente diferente.

Defendo a ideia de que os comandantes modernos podem aumentar significativamente sua capacidade de influência ao retornarem às ideias expressas na filosofia clássica greco-romana. Textos antigos, como *Retórica*, de Aristóteles, e *Meditações*, de Marco Aurélio, contêm métodos de influência direta ou indireta que os comandantes contemporâneos podem e devem colocar em prática. Consequentemente, este artigo busca sumarizar essas técnicas clássicas e explicar como os líderes diretos e organizacionais podem usá-las para oferecer propósitos claros e concisos, direção e motivação.

Retórica aristotélica

Em primeiro lugar, considere como Aristóteles diferencia *ethos*, *pathos* e *logos* ao discutir a arte da persuasão retórica direta.⁴ *Ethos* denota um método de influência



Aristóteles (Imagem cedida por Wikimedia Commons)



Péricles como orador dirigindo-se à assembleia ateniense, por Philipp von Foltz, 1852. (Imagem cedida por Wikimedia Commons)

que surge em indivíduos de expertise reconhecida. Pathos refere-se a influenciar indivíduos por meio de discurso emocional personalizado, elaborado para evocar uma resposta forte. Por fim, o logos usa a lógica e a racionalidade para ilustrar a inevitabilidade do argumento do orador, ou uma prova absoluta. Na Antiguidade clássica, oradores como Péricles viajavam para a Ágora e discursavam na esperança de influenciar as mentes do público. Esses oradores usavam todos os três métodos de influência (ethos, pathos e logos) na tentativa de influenciar os ouvintes.

Aqueles que tiram proveito do ethos sustentam sua mensagem com o peso de sua própria credibilidade. Por exemplo, Michael Halloran interpreta o ethos como “o que poderíamos chamar de argumento de autoridade, o argumento que diz, na verdade, ‘acredite em mim porque sou o tipo de pessoa em cuja palavra você pode acreditar’”⁵. Portanto, o ethos era usado por oradores na Grécia clássica

que encarnavam os valores morais mais apreciados na pólis, quer fosse coragem, astúcia ou liberalidade. Além disso, era mais provável que o público do orador fosse influenciado por seus argumentos se o orador tivesse uma reputação de expertise no assunto em discussão. Dessa forma, a expertise, a autoridade e a credibilidade percebidas aumentam a capacidade de um líder de emanar ethos ao tentar guiar a mente de grandes grupos de cidadãos.

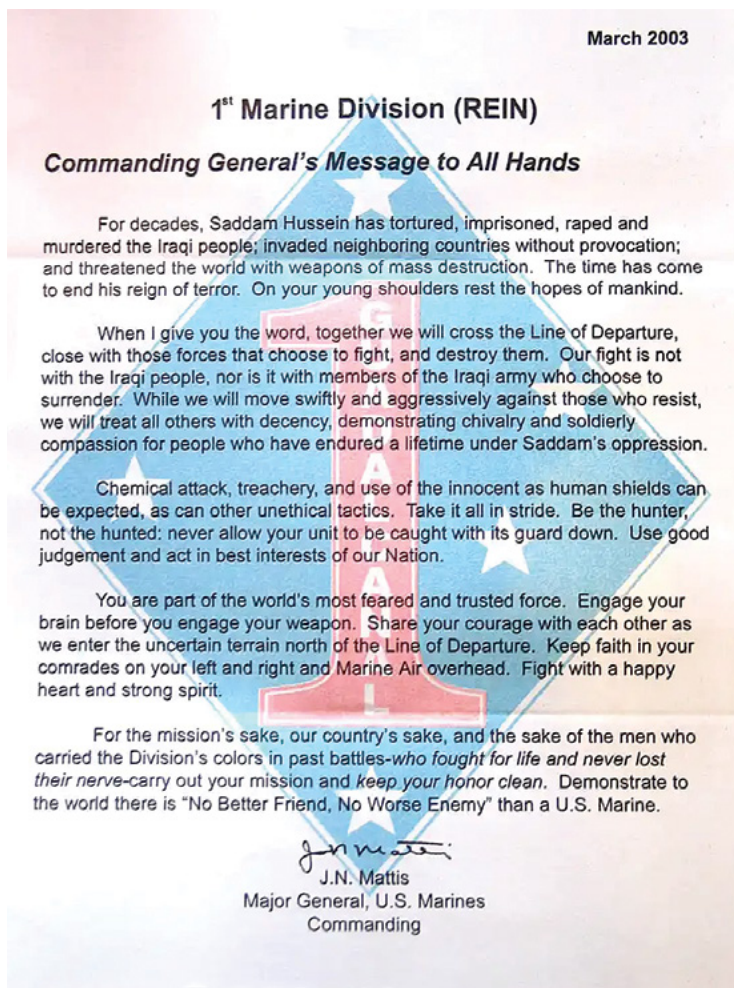
Diversos exemplos históricos ilustram de que forma os líderes aplicam o ethos com sucesso. Por exemplo, em 1940, durante a Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill afirmou:

Continuaremos até o fim, combateremos na França, combateremos nos mares e oceanos, combateremos com confiança cada vez maior e força cada vez maior no ar, defenderemos nossa ilha, custe o que custar, combateremos nas

praias, combateremos nas áreas de pouso, combateremos nos campos e nas ruas, combateremos nas colinas; nunca nos renderemos.⁶

Do ponto de vista da população britânica, a credibilidade dessa mensagem foi ampliada porque Churchill havia conquistado a reputação de oponente ferrenho do apaziguamento. Por exemplo, mesmo quando não conseguiu obter uma cadeira na Câmara dos Comuns no período entre guerras, Churchill ainda criticava aqueles que desejavam apaziguar a crescente ameaça nazista. Basicamente, Churchill estava cultivando um ethos de determinação obstinada diante de adversidades esmagadoras. Consequentemente, essa reputação deu credibilidade às suas palavras quando fez seu discurso “combateremos nas praias”.

Com isso em mente, os comandantes contemporâneos de combatentes devem primeiro ganhar credibilidade em qualquer função de combate que esperem liderar. É preciso acumular experiência relevante, passar por dificuldades e superar adversidades antes que os comandantes nos níveis tático, operacional e estratégico possam emanar ethos em suas interações cotidianas. As ações e palavras dos comandantes contemporâneos em todos os escalões só serão levadas a sério se os comandados souberem que o líder detém expertise confiável. Consequentemente, os comandantes de combatentes devem procurar desenvolver continuamente sua capacidade de projetar ethos.



(Imagem de Michael Velenti, "The Mattis Way of War: An Examination of Operational Art in Task Force 58 and 1st Marine Division", Art of War Paper [Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2014])

Figura 1. Mensagem do comandante da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais para todos os soldados

Em segundo lugar, pathos refere-se à habilidade de personalizar argumentos para evocar respostas emocionais no público. Os espectadores são influenciados quando o orador intuitivamente uma declaração de valor que o público considera convincente. Sara Rubinelli, por exemplo, sugere que “os apelos emocionais podem influenciar a capacidade de persuasão das falas porque abordam aspectos que influenciam a tomada de decisão humana.”⁷ Dessa forma, os apelos emocionais se tornam o ponto de apoio que permite ao líder influenciar o público. Considere a “Mensagem do comandante da 1ª Divisão de

Fuzileiros Navais para todos os soldados” (“1st Marine Division Commanding General’s Message to All Hands”), de março de 2003, conforme ilustrada na Figura 1 e redigida por James Mattis, antes da invasão do Iraque.

Mattis aplicou habilmente o pathos ao tentar preparar seus fuzileiros navais para um conflito armado aparentemente iminente. Por exemplo, como mostra a Figura 2, ele começou com “Saddam Hussein torturou, prendeu, estuprou e assassinou o povo iraquiano; invadiu países vizinhos sem ser provocado; e ameaçou o mundo com armas de destruição em massa. Chegou a hora de acabar com seu reinado de terror. As esperanças da humanidade estão nos seus ombros jovens.”⁸ Essas palavras



O Gen Div James N. Mattis, comandante da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais, dirige-se aos fuzileiros navais do Grupo de Combate Regimentoal 7, em 20 de fevereiro de 2003, em Camp Ripper, Kuwait, durante a Operação Enduring Freedom. (Foto: Sd Kevin C. Quihuis Jr., Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA)

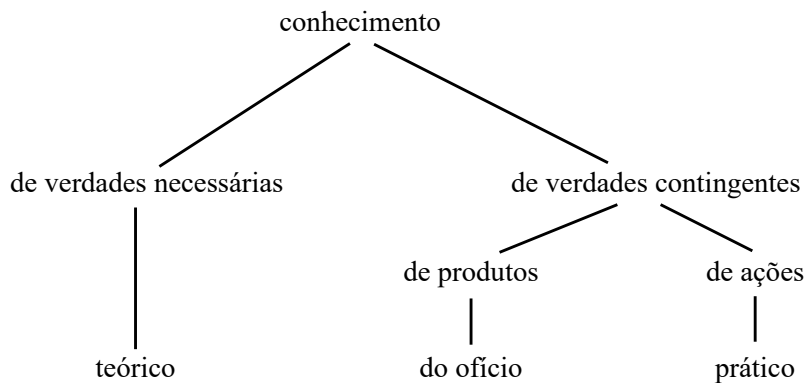
evocam uma raiva justificada nos ouvintes, que podem se imaginar como uma força do bem que busca enfraquecer um déspota perigoso. Além disso, a 1ª Divisão de Fuzileiros Navais combaterá por mais tempo e suportará mais pois ingressará em um conflito armado acreditando que está sustentando as esperanças da humanidade. Dessa forma, Mattis incorporou pathos e retórica de grande carga emocional em sua mensagem ao preparar seus fuzileiros navais para a guerra.

No entanto, para ser um provedor de pathos eficaz, os comandantes contemporâneos devem compreender as alavancas emocionais dos combatentes sob sua liderança. Quando esse entendimento for alcançado, os comandantes poderão então associar propósito, direção e motivação aos centros emocionais de suas formações.

Considere ainda como, em sua essência, o conflito armado permanece sempre como “um esforço humano.”⁹ As formações em todos os escalões são construídas por indivíduos que mantêm respostas emocionais, processos de tomada de decisão e sistemas de valores individuais. Portanto, o comandante é responsável por elaborar uma mensagem que estimule a formação inteira rumo a

um sentimento emocional compartilhado. Em seu livro *War as an Inner Experience* (intitulado *A guerra como experiência interior* no Brasil), Ernst Jünger se refere a esse sentimento emocional compartilhado como eros, ou o espírito unificado comum a todos os combatentes.¹⁰ Os livros de memórias de Jünger estão repletos de ilustrações que retratam formações de poder de combate participando de experiências emocionais comuns e compartilhando-as. Portanto, o objetivo do pathos eficaz na oratória pública é aproveitar o possível senso de propósito comum enraizado nas emoções compartilhadas. Por esse motivo, seria bom que os comandantes contemporâneos de combatentes reconhecessem esse fato e o incorporassem em suas interações diárias.

Por fim, o logos aproveita a lógica teórica ou observável, o raciocínio e os padrões dos fatos para reforçar a validade de um argumento. Portanto, o público é influenciado pelos fatos contundentes que um orador apresenta em sua retórica. Por exemplo, Thomas Johansen usa a Figura 2 para expressar como três tipos de conhecimento lógico (logos) podem ser inseridos no argumento de um orador para influenciar quem o escuta.



(Figura: Thomas Johansen, "Aristotle on the 'Logos' of the Craftsman", *Phronesis* [2017])

Figura 2. Mapa do logos

Johansen distingue entre conhecimento teórico (verdades absolutas), do ofício (o que pode ser produzido) e prático (o que pode ser feito) e argumenta que todos os três contribuem para “o raciocínio que age com o desejo para realizar uma ação.”¹¹ Consequentemente, um orador usa esses três tipos de raciocínio para combinar seus desejos com a possível ação futura do público. Basicamente, o logos impulsiona a ação por meio da lógica.

Talvez o melhor exemplo de logos no contexto militar estratégico possa ser encontrado em instituições de pesquisa, como a RAND Corporation ou o Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais (*Center for Strategic and International Studies*). Esses tipos de organizações são hábeis em lançar mão da lógica para influenciar os decisores de políticas na direção de resultados específicos. Por exemplo, o relatório mais recente da RAND, intitulado *U.S. Military Theories of Victory for a War with the People's Republic Of China* (“Teorias militares de vitória dos EUA para uma guerra com a República Popular da China”, em tradução livre), combina todos os três tipos de conhecimento lógico ao mesmo tempo que luta por decisões específicas de políticas de defesa em torno da defesa de Taiwan.¹² Sob a perspectiva teórica, o relatório pressupõe que a China continuará a tentar dominar Taiwan, resultando em um possível “conflito que irromperá no Estreito de Taiwan.”¹³ Sob a perspectiva do ofício, os autores comparam as plataformas militares estadunidenses e chinesas que poderiam ser rapidamente utilizadas em caso de conflito no Estreito de Taiwan. E, por fim, sob a perspectiva prática, os autores vislumbram cinco variantes distintas de vitória dos Estados Unidos da América (EUA), denominadas primazia, negação, desvalorização, provocação

temerária e imposição de custos.¹⁴ Essas cinco variantes são possíveis rotas que os EUA poderiam seguir no caso de um conflito por Taiwan. Dessa forma, o relatório aproveita todos os três modos de logos.

Esse mesmo uso de logos pode alcançar até os níveis tático e operacional. Portanto, os comandantes contemporâneos devem fazer um esforço deliberado para comunicar lógica, raciocínio e padrões dos fatos às formações que anseiam por propósito, direção e motivação. Afinal de contas, como sugere Leonard

Wong, uma força totalmente voluntária composta por uma população profissional bem instruída vai querer entender por que está combatendo.¹⁵ Consequentemente, os comandantes que transmitem “o porquê”, inserindo o raciocínio lógico em suas ordens, têm mais chances de ganhar e manter a confiança daqueles sob sua liderança.

Marco Aurélio e a afiliação ao grupo

Marco Aurélio oferece uma abordagem totalmente diferente dos líderes que buscam influenciar diretamente pela palavra oral ou escrita. Escrevendo como imperador da Roma antiga, de 161 d.C. a 180 d.C., Marco Aurélio favorecia líderes que sabiam que eram apenas uma pequena parte de um todo maior (*μελος*) e, ao mesmo tempo, buscavam melhorar constantemente seu próprio senso de virtude. Assim, os líderes organizacionais podiam aplicar a influência indireta sobre os seguidores que reconheciam que estavam sendo liderados por um indivíduo esclarecido que mantém os interesses do todo acima dos próprios interesses.

Considere suas ideias sobre a afiliação a um grupo. Marco Aurélio declara que “da mesma forma que diversos membros de um corpo unificado são as criaturas razoáveis em um corpo dividido e disperso, todas feitas e preparadas para uma operação comum [...] Eu sou



Marco Aurélio (Imagem cedida por Wikimedia Commons)

um *μελος*, ou seja, um membro da massa.¹⁶ Portanto, cada membro, por mais rico ou poderoso que seja, é apenas uma parte do todo, um mecanismo menor da máquina maior, uma porção subordinada ao organismo geral. Para Marco Aurélio, os comandantes de todos os escalões devem usar de moderação ao desempenharem com zelo o papel que lhes foi atribuído. Aqueles que não conseguem internalizar essa realidade recaem em uma presunção orgulhosa e começam, em seguida, a agir contra os interesses do grupo maior.

Diferentes culturas ao longo do tempo têm se referido a isso usando diversas palavras. Por exemplo, o termo anglo-saxão *ofermōde* denota orgulho excessivo de si mesmo.¹⁷ Os gregos antigos o conheciam como *ὑβρις*, ou o que os ouvintes contemporâneos interpretariam como arrogância.¹⁸ Todos eles denotam a antítese do argumento de Marco Aurélio. Portanto, é isso que os comandantes contemporâneos devem evitar se quiserem continuar sendo uma parte influente do todo maior. No entanto, como a ideia de *μελος* se traduz na realidade contemporânea no âmbito da esfera de influência militar?

Como era de se esperar, o aprendizado da doutrina do Exército é um excelente caminho para os que buscam definir um senso de propósito dentro da organização maior. Manuais como o Field Manual (FM) 3-96, *Brigade Combat Team* (Manual de Campanha 3-96, *Brigada de Combate*), e o FM 3-94, *Armies, Corps, and Division Operations* (FM 3-94, *Operações de exércitos, corpos de exército e divisões*), oferecem grandes modelos abrangentes de organizações do Exército, incluindo descrições de funções. Portanto, pode-se argumentar que os oficiais que estudam esses manuais estão mais preparados para expressar de que forma os esforços individuais de sua equipe apoiam aqueles em escalões superiores.

O Maj Joseph D. Schmid, do Exército dos EUA, é aluno do Advanced Military Studies Program em Fort Leavenworth, Kansas. Formou-se pela University of West Florida e concluiu mestradados pela American Military University, Belmont University e Command and General Staff College. Serviu na 82ª Divisão Aeroterrestre e na 25ª Divisão de Infantaria.

Além disso, obter a sabedoria dos que vieram antes também pode ser útil para esclarecer melhor o próprio papel em relação ao todo maior. Por exemplo, Jocko Willink e Leif Babin comentam sobre a importância de conter o próprio ego ao interagir com subordinados e superiores. Eles afirmam: “O ego obscurece

e desorganiza tudo [...] o ego pode impedir que um líder faça uma avaliação honesta e realista de seu próprio desempenho e do desempenho da equipe.¹⁹ Essa afirmação é uma manifestação moderna dos comentários de Marco Aurélio sobre *μελος*. Egos descomunais bloqueiam a capacidade do líder de determinar corretamente sua função ao interagir com subordinados e superiores. Portanto, os comandantes modernos devem procurar manter o controle sobre seus egos ao tomarem decisões que afetam sua própria equipe, bem como as equipes dos escalões acima e abaixo deles. Assim, podem cumprir mais fielmente a função que lhes foi designada.

Da mesma forma, a filosofia de Viktor Frankl sobre sentido também ecoa o conceito de *μελος*, de Marco Aurélio. Por exemplo, após sofrer em quatro campos de concentração diferentes entre 1942 e 1945, Frankl passou a acreditar que o sentido é “um efeito colateral não intencional da dedicação de uma pessoa a uma causa maior do que ela mesma ou [...] o subproduto da entrega de uma pessoa a outra que não ela mesma.”²⁰ Mais uma vez, vemos a importância de servir voluntariamente a uma causa maior. Portanto, para Frankl, o propósito, a direção e a motivação se manifestam quando os esforços de um indivíduo estão alinhados a algo que não seja o interesse próprio.

Com isso em mente, os comandantes modernos devem se esforçar para incorporar o princípio *μελος*. Entre outras tarefas, as formações de poder de combate existem para moldar, tomar ou perseguir. Essas tarefas sempre servem a um propósito maior em um esquema de manobra mais abrangente. Líderes eficazes conseguem conter seu próprio ego enquanto expressam como a tarefa atual apoia os esforços da formação imediatamente superior. Dessa forma, o propósito, a direção e a motivação surgem do alinhamento dos esforços atuais com o estado final desejado de um comandante superior.

Conclusão

Muitas vezes, a liderança é discutida por meio de teorias e retórica modernas. No entanto, conforme demonstrado neste artigo, as ideias clássicas podem ter um efeito desproporcional sobre como os líderes atuais podem motivar os membros de equipes adjacentes. A retórica aristotélica oferece um poderoso instrumento enraizado no discurso persuasivo que proporciona a influência necessária para mudar as mentes dos combatentes. Ethos, pathos e logos

contribuem para dar sentido àqueles que estão encarregados de enfrentar conflitos armados. Os comandantes devem se esforçar para apresentar uma prova absoluta aos membros da equipe que são solicitados a operar com expertise em tempos de guerra. Não pode haver dúvida de como suas ações apoiam um estado final desejado universalmente. Essa ideia representa a forma direta de liderança do artigo.

Por outro lado, o princípio *μελος* de Marco Aurélio atua como uma forma indireta de liderança. Saber seu lugar e cumprir sua função em um todo maior é fundamental em uma organização hierárquica como as Forças Armadas dos EUA. As tarefas devem ser agrupadas, os

esforços principais devem ser apoiados e os egos devem ficar fora do caminho quando são tomadas decisões que podem afetar milhares de vidas. Portanto, saber seu lugar no esquema de manobra abrangente e ser capaz de explicar essa posição aos companheiros ao lado são extremamente importantes para gerar propósito, direção e motivação. Por todas as razões mencionadas anteriormente, os oficiais que realmente desejem aprimorar suas habilidades de pensamento crítico e criativo devem se envolver com as ideias de Aristóteles e Marco Aurélio.²¹ Sim, seus textos podem ser antigos, mas suas ideias clássicas sobre o papel da influência são ainda de enorme valor para o comandante moderno. ■

Referências

Epígrafe. Shannon Haymond, "Enhance Your Leadership Through Influence", *Journal of Applied Laboratory Medicine* 1, no. 5 (March 2017): p. 598, <https://doi.org/10.1373/jalm.2016.021873>.

1. Army Doctrine Publications 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), p. 1-3, https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/72D4C9DC-B1F1-45F7-8BB0-148CBA9AF247-1428690957971/adp6_22.pdf.

2. Gerald Sewell, "Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model", *Military Review* 89, no. 6 (November-December 2009): p. 97.

3. Joseph Escandon, "Operationalizing Culture: Addressing the Army's People Crisis", *Military Review* 101, no. 2 (March-April 2021): p. 122, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/March-April-2021/Escandon-Operationalizing-Culture/>.

4. Aristotle, *Rhetoric and On Poetics*, trad. W. Rhys Roberts (Philadelphia: Franklin Press, 1981), p. 10.

5. Michael Halloran, "Aristotle's Concept of Ethos, or If Not His Somebody Else's", *Rhetoric Review* 1, no. 1 (September 1982): p. 60, <https://www.jstor.org/stable/465559>.

6. Winston Churchill, "We Shall Fight on the Beaches", International Churchill Society, 4 June 1940, <https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/we-shall-fight-on-the-beaches/>.

7. Sara Rubinelli, "Logos and Pathos in Aristotle's Rhetoric", *Revue Internationale de Philosophie* 72, no. 286 (2018): p. 371, <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26863737>.

8. James Mattis, "1st Marine Division Commanding General's Message to All Hands", American Rhetoric, última atualização em 23 jan. 2023, <https://www.americanrhetoric.com/speeches/jamesmattis-veofbattlelettertotroops2003.htm>.

9. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), p. 1-6, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN-36290-FM_3-0-000-WEB-2.pdf.

10. Ernst Jünger, *War as an Inner Experience*, trad. Kasey James Elliot (Berlin: E. S. Mittler and Son, 1922), p. 32.

11. Thomas Johansen, "Aristotle on the 'Logos' of the Craftsman", *Phronesis* 62, no. 2 (2017): p. 101, <https://www.jstor.org/stable/44645970>.

12. Jacob Heim, Zachary Burdette e Nathan Beauchamp-Mustafaga, *U.S. Military Theories of Victory for a War with the People's Republic of China* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2024), <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA1743-1.html>.

13. Ibid., p. 1.

14. Ibid., p. 7.

15. Leonard Wong, "Combat Motivation in Today's Soldiers", *Armed Forces and Society* 32, no. 4 (July 2006): p. 662, <https://www.jstor.org/stable/48608739>.

16. Marcus Aurelius, *Meditations of Marcus Aurelius*, trad. Meric Casavbon, ed. W. H. D. Rouse (Omaha, NE: Gryphon Editions, 2019), p. 87.

17. A. D. Mills, "Byrhtnod's Mistake in Generalship", *Neuphilologische Mitteilungen* 67, no. 1 (1966): p. 22, <https://www.jstor.org/stable/43315319>.

18. Delfim Leao, "Law in Dio Chrysostomus' Rhodian Oration: A Response to Kaja Harter-Uibopuu", in *2013 Papers on Greek and Hellenistic Legal History Symposium*, ed. Michael Gagarin and Adriaan Lanni (Cambridge, MA: Harvard University, 2014), p. 476, https://cris.tau.ac.il/ws/portalfiles/portal/81692713/Symposium_2013.pdf#page=86.

19. Jocko Willink e Leif Babin, *Extreme Ownership: How U.S. Navy Seals Lead and Win* (New York: St. Martin's Press, 2017), p. 100.

20. Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning* (Boston: Beacon Press, 2006), p. xv.

21. FM 6-22, *Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2022), p. 2-26, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf.