

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG MARZONE AFFONSO RÊGO GAVINO

PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA FOCADOS NA REDUÇÃO DOS EFEITOS

NEGATIVOS DO ESTRESSE EM COMBATE:

um estudo para discussão de uma futura doutrina brasileira

Rio de Janeiro

2015

CMG MARZONE AFFONSO RÊGO GAVINO

PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA FOCADOS NA REDUÇÃO DOS EFEITOS

NEGATIVOS DO ESTRESSE EM COMBATE:

um estudo para discussão de uma futura doutrina brasileira

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (FN-RM1) RICARDO WAGNER DE CASTILHO SÁ

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2015

Dedico este trabalho a todos os líderes e militares brasileiros que participaram de combates, enfrentando e sofrendo as reações de estresse presentes nos campos de batalha.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me proporcionado as condições necessárias para chegar a esse nível da carreira naval, principalmente em relação a saúde, que foi fundamental para enfrentar esse período de grande exigência física e mental.

Aos meus pais por terem me proporcionado a formação moral e intelectual, que se constituiu no alicerce fundamental para vencer todas as etapas da vida acadêmica, percorrida até o momento, que me permitiram chegar a esse momento de conclusão de uma tese, equivalente ao nível de doutorado.

À minha esposa por ter me incentivado durante toda a realização do trabalho, principalmente nos inevitáveis momentos difíceis que se fizeram presentes, em virtude da magnitude do desafio, que foi escrever a respeito de um tema, sobre o qual eu não possuía conhecimento prévio. Esse fato acarretou em uma necessidade de dedicação adicional, reduzindo significativamente o nosso tempo de lazer e de convívio, exigindo dela muita compreensão e tolerância.

Ao meu orientador, Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN-RM1) Castilho pelas orientações sempre pertinentes e esclarecedoras que me conduziram a realização do trabalho com muita segurança e foco no objetivo a ser alcançado. Suas orientações foram fundamentais para manter o trabalho no caminho certo, evitando perdas desnecessárias de tempo, contribuindo para que eu pudesse concluir o trabalho dentro do tempo estipulado pela Escola de Guerra naval.

Ao Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN-RM1) Cláudio, por toda a ajuda nos aspectos de metodologia, que foram fundamentais para que eu pudesse usar corretamente essa ferramenta, mantendo o trabalho bem estruturado e focado no propósito a ser atingido.

À Biblioteca da Escola de Guerra Naval pela valiosa colaboração prestada nas diversas pesquisas necessárias para a identificação das referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

Aos amigos do Curso de Política e Estratégia Marítimas 2015, pela colaboração prestada por meio de trocas de informações constantes a respeito das referências bibliográficas e de pontos importantes da metodologia, contribuindo para o enriquecimento e correção do trabalho.

RESUMO

O estresse afeta significativamente o desempenho dos militares em combate e, por esse motivo, constitui-se em um assunto de extrema importância para as lideranças que almejam sucesso nos campos de batalha. Nesse sentido, este trabalho objetiva organizar procedimentos de liderança, focados na redução dos efeitos negativos do estresse em combate, baseados na experiência norte-americana, que podem servir de subsídios para iniciar as discussões no âmbito do Ministério da Defesa (MD) do Brasil, no sentido de estabelecer uma futura doutrina, para as Forças Armadas (FA) brasileiras, a respeito do assunto. Para tal, serão identificados os principais fatores estressores que atuam sobre os militares, antes, durante e depois do combate; identificadas as principais reações negativas apresentadas por eles, quando em contato com os fatores estressores, que afetam diretamente o desempenho dos combatentes envolvidos em conflitos armados; além de organizados os procedimentos adotados pelas lideranças norte-americanas, envolvidas com a mobilização, preparação, condução e desmobilização de militares em combate, nos níveis político, estratégico, operacional e tático, para a redução dos efeitos negativos do estresse em combate. O trabalho estabelece, nas considerações finais, de que forma os procedimentos de liderança organizados podem contribuir para o estabelecimento de futuras doutrinas de liderança para as FA brasileiras, nesse importante aspecto da guerra.

Palavras-chave: fatores estressores, reações de estresse de combate e operacional, desordem por estresse pós-traumático, procedimentos de liderança e doutrina de liderança.

ABSTRACT

Stress affects significantly the military performance in combat and, for that reason, is a subject of great importance for leaders who want to succeed on the battlefield. In this sense, this paper aims to organize leading procedures, focused on reducing the negative effects of stress in combat, based on the US experience, which may provide support to start discussions within the Brazilian Ministry of Defense, to establish a future doctrine for the Brazilian Armed Forces, on the subject. To this end, will be identified the main stress factors that act on the military, before, during and after the combat; identified the main negative reactions presented by them, when in contact with the stressors, that directly affect the combatants performance involved in armed conflict; and organized the US leaders procedures involved in the mobilization, preparation, conduct and demobilization of soldiers in combat, in the political, strategic, operational and tactical levels, to reduce the negative stress effects in combat. Finally, the paper sets considerations about how the organized leadership procedures may contribute to the establishment of future leadership doctrines for the Brazilian Armed Forces, concerning this important aspect of the war.

Keywords: stressors factors, combat and operacional reactions, post-traumatic stress disorder, leading procedures and leadership doctrine.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BH -	Saúde comportamental (<i>behavioral health</i>)
COSC -	Controle de estresse de combate e operacional (<i>combat and operational stress control</i>)
COSR -	Reações de estresse de combate e operacional (<i>combat and operational stress reactions</i>)
DoD -	Departamento de Defesa (<i>Department of Defense</i>)
EMCFA -	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EUA -	Estados Unidos da América
FA -	Forças Armadas
KIA -	Mortos em ação (<i>killed in action</i>)
MD -	Ministério da Defesa
MH -	Saúde mental (<i>mental health</i>)
PTG -	Resolução adaptativa (<i>posttraumatic growth</i>)
PTSD -	Desordem por estresse pós-traumático (<i>Posttraumatic Stress Disorder</i>)
UMT -	Assistência religiosa (<i>unit ministry team</i>)
WIA -	Feridos em ação (<i>wounded in action</i>)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PRINCIPAIS FATORES ESTRESSORES EM COMBATE	12
2.1	FATORES ESTRESSORES EMOCIONAIS.....	12
2.2	FATORES ESTRESSORES INTERPESSOAIS E DE UNIDADE.....	14
2.3	FATORES ESTRESSORES FÍSICOS.....	15
2.4	FATORES ESTRESSORES AMBIENTAIS.....	17
2.5	FATORES ESTRESSORES PROVENIENTES DE DIFERENÇAS CULTURAIS.....	18
2.6	FATORES ESTRESSORES COGNITIVOS.....	19
2.7	FATORES ESTRESSORES COMPORTAMENTAIS.....	20
2.8	FATORES ESTRESSORES OPERACIONAIS.....	21
2.9	FATORES ESTRESSORES DE NATUREZA FAMILIAR.....	24
3	REAÇÕES DE ESTRESSE DE COMBATE E OPERACIONAL E DE ESTRESSE PÓS-COMBATE	26
3.1	REAÇÕES DE ESTRESSE DE COMBATE E OPERACIONAL	27
3.2	REAÇÕES DE ESTRESSE PÓS-COMBATE.....	38
4	PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA A SEREM ADOTADOS PARA A REDUÇÃO DOS EFEITOS NEGATIVOS DO ESTRESSE EM COMBATE	42
4.1	PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA NO NÍVEL POLÍTICO.....	43
4.2	PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA NO NÍVEL ESTRATÉGICO.....	51
4.3	PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA NOS NÍVEIS OPERACIONAL E TÁTICO.....	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICES	85

1 INTRODUÇÃO

O estresse em combate e as suas consequências no desempenho dos militares em situações de conflito estiveram sempre presentes na história das guerras. Na história da psicologia militar dos Estados Unidos da América (EUA), é a partir da Guerra de Secessão (1861-1865) que começam os primeiros estudos de avaliação dos efeitos causados pelo combate sobre os militares. Porém, até o início do século XX, o desconhecimento por parte do pessoal de saúde a respeito do assunto, aliado a sua incapacidade de diagnosticá-lo, fez com que os sintomas e as doenças correlacionados ao estresse fossem encarados como covardia ou artimanha dos militares, para fugir de suas obrigações (KENNEDY; ZILLMMER, 2009).

Essa situação perdurou até a I Guerra Mundial (1914-1918) quando, em virtude da grande quantidade de baixas psicológicas ocorridas, os líderes militares, bem como o pessoal de saúde passaram a dar maior atenção ao assunto (KENNEDY; ZILLMMER, 2009).

O grande avanço, porém, foi no processo de seleção de pessoal, acreditando-se que se fosse bem realizado, não seriam admitidos militares com propensão a apresentar fadiga de combate, como era denominado o problema, à época. Esse fato fez com que não houvesse grande avanço na parte de gerenciamento dos sintomas, concorrendo para que se repetisse um grande número de baixas, durante a II Guerra Mundial (1939-1945), devido à fadiga de combate (KENNEDY; ZILLMMER, 2009).

A partir de então, o impacto causado pelo estresse em combate vem sendo estudado com cada vez mais interesse, em virtude da importância desse fator para o desempenho dos militares em conflitos armados.

Bruce Siddle (1995) definiu estresse em combate como a percepção de uma ameaça iminente de sérios ferimentos pessoais ou morte, ou o estresse de ter sido incumbido com a responsabilidade de proteger os outros de ferimentos iminentes sérios ou morte, sob

condições em que o tempo de resposta é mínimo.

Normalmente, quando se fala em estresse em combate, se pensa somente no estresse que ocorre durante os conflitos armados. Porém, esse importante fator começa a atuar sobre os militares desde o momento em que há a percepção, por parte deles, de que serão empregados em combate. Esse estresse vai aumentando à medida que o combate se aproxima, atingindo o seu ápice no decorrer do conflito armado.

O estresse em combate até um determinado nível é positivo, pois influencia de forma favorável o desempenho do militar em combate. Porém, a partir de um determinado patamar, ele se torna prejudicial, podendo causar patologias, que normalmente aparecem após o combate.

Os líderes, por terem uma influência muito grande sobre os seus subordinados, têm um papel fundamental em auxiliá-los no gerenciamento desse estresse negativo. Goulart define a liderança como “a arte de lidar com a natureza humana, influenciar emoções, modificar atitudes e suscitar comportamentos” (GOULART, 2012, p. 179).

Porém, para que essa influência dos líderes seja positiva e efetiva, ela deve ser cultivada ao longo do tempo, desde o tempo de paz, de forma a desenvolver a confiança e a lealdade em seus subordinados

Nesse sentido, este autor efetuará uma revisão da literatura de obras consideradas importantes a respeito do assunto, com o objetivo principal de, a partir da compreensão da forma de atuação das lideranças norte-americanas, envolvidas com a mobilização, preparação, condução e desmobilização de militares em combate, nos níveis político, estratégico, operacional e tático, organizar procedimentos que poderão servir de subsídios para iniciar as discussões no âmbito do Ministério da Defesa (MD) do Brasil, no sentido de estabelecer uma futura doutrina para as Forças Armadas (FA) brasileiras, sobre ações de liderança focadas na redução dos efeitos negativos do estresse em combate.

A relevância do trabalho consiste na possibilidade de preencher uma lacuna, existente no âmbito do MD brasileiro, ocasionada pela falta de uma doutrina com o enfoque descrito, embora existam manuais de liderança nas FA brasileiras. No âmbito do Departamento de Defesa (DoD) norte-americano há o manual *Combat and Operational Stress Control: Manual for Leaders and Soldier*, demonstrando a importância que o setor de defesa daquele país atribui à atuação das lideranças na preparação, no gerenciamento e no tratamento de seus militares, para o enfrentamento do estresse em combate.

Em virtude de o Brasil não possuir uma doutrina bem estabelecida a respeito do tema, este autor decidiu não adotar o método comparativo na elaboração do trabalho, mas sim procurará abordar, de forma objetiva e resumida, os procedimentos de liderança adotados nos diversos níveis da estrutura de guerra dos EUA, que poderão ser aproveitados para o desenvolvimento de uma futura doutrina a ser desenvolvida para as FA brasileiras, no âmbito do MD do Brasil.

A escolha dos EUA como referência para o desenvolvimento do trabalho, foi devido àquele país encontrar-se em estágio mais avançado no estudo e desenvolvimento do assunto e possuir uma vasta experiência em guerras, o que permite testar e aperfeiçoar, continuamente, os seus procedimentos.

Em função de, no Brasil, as possíveis operações de combate serem planejadas ao nível MD, envolvendo militares das três Forças, e pelo fato dos procedimentos de liderança a serem organizados envolverem, além dos níveis operacional e tático, os níveis político e estratégico, o trabalho não particularizará as ações apenas para a Marinha do Brasil.

O Brasil, apesar de apresentar uma política externa focada na resolução de conflitos por meio da diplomacia, não deve prescindir de ter FA preparadas para situações de conflitos armados, pois esses podem ser inevitáveis em determinadas situações, sem que se possa prevê-los com a antecedência necessária para uma correta preparação. Dessa forma,

este autor decidiu abordar os procedimentos de liderança voltados para o enfrentamento do estresse em operações de combate, e não em operações de paz. No entanto, em virtude de envolver ações mais abrangentes, o autor considera que as lideranças, ao se prepararem para a primeira situação, também estarão prontas para atuar na segunda.

Para a consecução do objetivo principal, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários, que serão abordados nos capítulos seguintes:

No capítulo 2, serão identificados os principais fatores estressores em combate, considerados pelas FA dos EUA;

No capítulo 3, serão identificadas as reações apresentadas pelos militares, quando submetidos a esses fatores, e de que forma essas reações afetam o desempenho dos militares, antes, durante e depois do combate;

No capítulo 4, serão organizados, à luz das práticas adotadas pelos EUA, os procedimentos a serem adotados pelos líderes, nos níveis político, estratégico, operacional e tático, para o gerenciamento e tratamento do estresse em combate, de forma a reduzir seus efeitos negativos, antes, durante e depois dos conflitos armados; e

Nas considerações finais será abordado de que forma o trabalho poderá contribuir com conhecimentos, baseadas nos procedimentos nos diversos níveis de liderança dos EUA, que permitam uma possível discussão do tema, no âmbito do MD do Brasil, de forma a se estabelecerem futuras doutrinas de liderança para as FA brasileiras focadas na redução dos efeitos negativos do estresse em combate, adequadas às peculiaridades de cada Força.

2 PRINCIPAIS FATORES ESTRESSORES EM COMBATE

A guerra tem vários elementos de caos. Nela o combatente presencia sofrimento, morte e destruição; sente a perda de amigos e convive com a ansiedade e o medo de ser morto, de ser ferido ou de ficar inutilizado. Na frente de combate, o soldado amarga fadiga extrema, falta de sono, alimentação inadequada, fome ou sede. Fica sujeito a condições climáticas adversas – calor, frio ou chuva -, ao desconforto material e ao risco de contrair doenças [...]. (GOULART, 2012, p. 45).

Dessa forma, pode-se compreender que o estresse estará sempre presente em situações de combate, e que os fatores estressores não atuarão de maneira isolada sob os combatentes, mas sim de forma conjunta e cumulativa.

Para facilitar o entendimento, os fatores estressores serão identificados e relacionados nos seguintes grupos: emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, culturais, cognitivos, comportamentais e operacionais (KENNEDY; ZILMMER, 2009), além de natureza familiar, que poderia ser relacionado dentro dos fatores anteriores, mas será abordado de forma separada, com o intuito de realçar a sua importância.

2.1 FATORES ESTRESSORES EMOCIONAIS

Os fatores emocionais representam importantes fontes de estresse para os militares. Começam a atuar a partir do momento que eles tomam conhecimento de que serão empregados em combate e se estendem até a fase pós-combate.

Os fatores estressores emocionais são os seguintes:

a) O risco de morrer e de sofrer ferimento ou dor – está presente em qualquer situação de combate, em virtude de contrariar os mais básicos dos instintos humanos que são os de sobrevivência e de autopreservação. Enfrentar o risco de morte é algo antinatural e seus efeitos são vivenciados intensamente pelos militares no início da batalha, tendem a decrescer com a exposição ao combate e voltam a subir e ficam intensos conforme o combate vai se

prolongando e se intensificando. O que faz os combatentes prosseguirem lutando, mesmo com o medo de morrerem e de sofrerem ferimentos, é um medo ainda maior de falhar, perante os seus líderes e companheiros, e comprometer o desempenho das unidades, podendo inclusive causar a morte de companheiros (FIGLEY, 2006; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

b) Antever um perigo que se aproxima – está presente desde a fase de preparação para o combate. A intensidade com que esse perigo é percebido varia de acordo com os estados psicológicos e as personalidades dos militares (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Sobreviver enquanto companheiros morrem, ocorrência de mortes acidentais e a morte de aliados por fogo amigo – os laços de união que são estabelecidos por militares de uma unidade em combate são mais fortes do que em qualquer outra situação da vida humana. A morte de companheiros em combate geram sentimentos de culpa, principalmente quando é de um amigo próximo. Esses sentimentos de culpa também se fazem presentes quando os militares causam mortes acidentais de companheiros ou de civis, principalmente de crianças (FIGLEY, 2006; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

d) Morte de companheiros reconhecidos como altamente competentes e vistos como quase indestrutíveis – acarretam, aos militares, a percepção de que qualquer um pode morrer, mesmo que possua grande capacidade de combate (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

e) Sensação de insegurança quanto ao meio de transporte – aparece quando o meio de transporte não oferece as condições necessárias de segurança, deixando os militares expostos ao fogo inimigo (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

2.2 FATORES ESTRESSORES INTERPESSOAIS E DE UNIDADE

São fatores que começam a ser fonte de estresse desde a época de preparação e refletirão no desempenho individual dos militares, bem como das unidades, durante o combate. Esses estressores surgem em função dos seguintes fatores, abaixo identificados:

a) Ausência de treinamentos apropriados e de confiança nos equipamentos – ocorre quando os treinamentos, realizados durante a fase de preparação, não fornecem aos militares a confiança de que estão bem preparados para enfrentar as situações de combate, ou se os equipamentos que serão empregados por eles são reconhecidamente inferiores ao do inimigo. Nessas condições, o moral da unidade é afetada diretamente, antes mesmo de iniciado o combate (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

b) Falha de comunicação entre os líderes e os subordinados, bem como entre os próprios militares da unidade – a falta de informações nas unidades, principalmente entre os líderes e seus comandados, faz com que os militares não conheçam corretamente os objetivos da operação e da guerra, bem como as estratégias, táticas, regras de engajamento e de comportamento a serem empregadas durante o combate, abatendo o moral dos combatentes (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Inexistência de coesão nas unidades e de confiança dos militares nos comandantes e em si mesmos – os comandantes que não conseguem desenvolver em seus subordinados a confiança em suas lideranças e a coesão em suas unidades geram um sentimento de insegurança em seus militares. Esses se sentem desencorajados a expor seus problemas e preocupações de ordem pessoal e familiar e a se relacionarem com os companheiros de unidade, acarretando um acúmulo de problemas não resolvidos, os quais contribuem, sobremaneira, para a redução do moral individual e conseqüentemente da unidade (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

d) Ingresso de militares novatos – a chegada de novos militares às unidades pode gerar também uma ausência de coesão e confiança, com o conseqüente isolamento dos recém-ingressos, que certamente terão o seu moral abalado, caso não recebam o treinamento e a atenção necessários às suas rápidas integrações (EUA, 2009).

e) Ausência de uma percepção de legitimidade da missão – se os militares não conseguem perceber com clareza a legitimidade e a importância da missão que desempenharão, e não percebem o apoio da mídia e da opinião pública do país ao combate, certamente começarão a questionar se vale a pena os riscos envolvidos, bem como os sofrimentos aos quais estarão expostos e até mesmo os sofrimentos que poderão causar aos inimigos. Esse fator também exerce uma influência importante sobre as famílias e será abordado no grupo de fatores estressores de natureza familiar (FIGLEY, 2006; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

2.3 FATORES ESTRESSORES FÍSICOS

São fatores que podem começar a se desenvolver desde a fase de preparação, caso os treinamentos não sejam feitos dentro de uma intensidade adequada, mas apresentam o seu ápice durante o combate. Seus efeitos se estendem até o período pós-combate, no qual diversos militares ainda passam por períodos de recuperação.

Os fatores estressores físicos estão associados:

a) Ao não atendimento de necessidades fisiológicas básicas – a deficiência de alimentação, hidratação e sono são potenciais fontes de estresse nos militares. Durante o combate, a alimentação e a hidratação normalmente não são adequadas, com a tropa se alimentando de rações operacionais, por longos períodos, e tendo a quantidade de líquidos para consumo limitada (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Na Guerra do Iraque (2003), durante a operação de invasão de Bagdá, as tropas norte-americanas avançaram tão rápido, que o apoio logístico foi incapaz de manter alimentação para os combatentes. Nem as rações foram disponibilizadas, o que causou fome e estresse em muitos militares, principalmente devido ao alto nível de esforço contínuo exigido (FIGLEY, 2006).

Na Guerra do Vietnã (1955-1975), as altas temperaturas observadas no verão, cerca de 48 graus, associadas à baixa ingestão de líquidos, normal durante o combate, se constituíram em um grande desafio para as tropas norte-americanas, que enfrentaram problemas de desidratação (FIGLEY, 2006).

As condições intensas de batalha acarretam, muitas vezes, a impossibilidade dos militares adormecerem no seu período de descanso, ou quando adormecem tem o sono periodicamente interrompido por pesadelos, barulhos ou movimentos, apresentando dificuldades de voltar a dormir. Esse sono não é reparador, e o indivíduo já acorda com a sensação de cansaço (EUA, 2009).

b) À má condição física – pode se manifestar por fadiga, por doenças ou por ferimentos. A fadiga pode ser decorrente de longas marchas em terreno difícil e em clima adverso, de um mau condicionamento físico, de uma sobrecarga de equipamentos, da duração prolongada do combate ou ainda da inexistência de períodos adequados de descanso.

Os ferimentos e as doenças ocorrem, com frequência, em situações de combate, afetando a condição física dos militares e conseqüentemente os seus desempenhos em combate (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Aos barulhos, explosões, luminosidade, escuridão e odores – a exposição aos barulhos e explosões provenientes dos armamentos e equipamentos, aliados aos gritos emitidos pelos militares atingidos e agonizando; a luminosidade excessiva ou a escuridão, que atrapalham o desenvolvimento da ação e geram ansiedade por não se conseguir ver a quem se

está atacando e de onde vem o ataque; e os odores de sangue, de carne, plásticos e outras substâncias tóxicas queimadas e de corpos em decomposição. Todos esses fatores, percebidos pelos sentidos humanos, representam grandes fontes estressoras em um combate (FIGLEY, 2006).

2.4 FATORES ESTRESSORES AMBIENTAIS

São fatores, presentes nos campos de batalha, que prejudicam o desempenho dos militares em suas atividades de combate. São decorrentes das seguintes situações:

a) Condições ambientes adversas – o combate ocorre em locais onde estão presentes extremos de temperatura, chuva, vento, tempestade de areia, escuridão e ar contaminado por agentes biológicos e por poluentes de infraestruturas danificadas. Além do estresse direto, as condições adversas acima podem gerar a necessidade de adaptações nos uniformes dos militares, que podem ocasionar desconforto aos combatentes (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Existem alguns exemplos na história em que o ambiente de combate hostil foi fundamental para o resultado do conflito. Um exemplo bastante claro e relativamente recente da história foi a Guerra do Vietnã, na qual toda a superioridade das FA dos EUA e todo o apoio logístico mobilizado não foram suficientes para suplantar a vantagem que o ambiente de selva conhecido fornecia aos vietcongues. O estresse que esse ambiente desconhecido causava nas tropas norte-americanas fica explícito no relato do correspondente de guerra daquele país, Dean Brellis, quando descreve os efeitos do ambiente da selva sobre os combatentes norte-americanos:

[...] Dentro da selva, você se sente diante de um opressor perpétuo, uma eternidade cujo enorme poder está direcionado contra você [...]. No Vietnã todo homem que lutou na selva rezou, em algum momento, para o inimigo aparecer. O desespero era tão grande que era preferível ter alguém humano contra quem lutar. Todos

detestavam a selva. Ela acabava com a coragem e expunha o medo de qualquer um (GOULART, 2012, p. 48).

b) Desconfortos provenientes dos equipamentos de trabalho do combatente – os meios e equipamentos de guerra são, por natureza, desconfortáveis. Normalmente apresentam espaço de operação reduzido, ruídos excessivos, vibrações, balanços incômodos e odores desagradáveis, sejam em blindados, aeronaves, navios e equipamentos (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Más condições de habitabilidade e privacidade – ocasionadas por locais de trabalho, lazer e sono superlotados, que acarretam ausência total de momentos de privacidade aos militares e condições de higiene pessoal deficientes, além da possibilidade de grande rapidez de difusão de doenças contagiosas (FIGLEY, 2006; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

2.5 FATORES ESTRESSORES PROVENIENTES DE DIFERENÇAS CULTURAIS

São fatores que podem começar a atuar na fase de preparação e se estendem até o período de combate. São originados pela formação de coalizões, bastante frequentes em situações de guerra, e pelas características culturais do local onde o combate se desenrola. Ocorrem em virtude de:

a) Diferenças culturais entre militares de diversos países que compõem as coalizões – podem ser fonte de desconforto e desentendimentos, causando estresse nos combatentes. Essas diferenças culturais podem se apresentar na forma de tratamento entre Oficiais e Praças, entre militares do sexo masculino e feminino, entre etnias distintas, além de hábitos religiosos diversos (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

b) Diferenças culturais presentes entre os militares e a população civil do local onde se desenvolve o combate – essas diferenças se apresentam como mais uma dificuldade para a ação dos militares em combate, se constituindo em mais um fator estressor (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Um exemplo real desse fator estressor ocorreu na Guerra do Golfo (1990-1991), conforme ressaltado por Schubert e Kraus:

Para manter o moral respeitando, ao mesmo tempo, as sensibilidades da nação hospedeira, foi exigida uma conciliação da parte das forças americanas e do Governo Saudita. Perguntas e observações a respeito de um esperado e sério choque cultural entre as tropas americanas e sauditas receberam muita atenção da imprensa nos Estados Unidos. No entanto os militares americanos fizeram um extraordinário esforço para reduzir tensões e evitar ofensas aos sauditas [...] (SCHUBERT; KRAUS, 1998, p. 157).

2.6 FATORES ESTRESSORES COGNITIVOS

São fatores que estão associados à forma com que os militares percebem as informações recebidas em uma situação de combate, à maneira e à rapidez com que as processam e ao modo com que reagem a elas.

O desenvolvimento tecnológico faz com que cada vez mais informações cheguem aos militares expostos ao combate, em quantidade superior a sua capacidade de processamento. Essas informações precisam ser interpretadas e avaliadas, na maioria das vezes, de forma quase que instantânea, a fim de permitir uma reação rápida dos militares. É importante ressaltar que os sentidos de percepção dos militares em combate apresentam-se bastante prejudicados, devido aos equipamentos de combate utilizados, bem como pelas condições ambientais vigentes (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

2.7 FATORES ESTRESSORES COMPORTAMENTAIS

São fatores que atuam sobre os militares durante o período de combate e seus efeitos se estendem até o período pós-combate. São decorrentes de:

a) Comportamento normal do ser humano em relação aos seus semelhantes – o ser humano, em geral, apresenta determinadas formas de comportamento em relação aos seus semelhantes, que são difíceis de serem alteradas, mesmo em situações extremas como as de combate. São regras de comportamento que envolvem tratar o prisioneiro inimigo com humanidade, os corpos dos inimigos com respeito, sem a utilização de carnificina, e a preservação, na medida do possível, da vida dos civis . Essas regras são tão arraigadas no comportamento humano normal que, quando violadas, são fatores originadores de estresse na tropa (FIGLEY, 2006; KENNEDY; ZILMMER, 2009) .

b) Existência de inata resistência humana a matar seus semelhantes – por mais que todos os militares tenham a consciência de que, em uma situação de combate, se depararão com a decisão de matar o inimigo, essa representa uma das maiores fontes de estresse em combatentes. Esse fator gerador de estresse é tão significativo que mereceu um estudo aprofundado de Grossman (1996). Em seu estudo sobre o ato de matar, o referido autor apresenta o resultado de pesquisas realizadas com militares norte-americanos que participaram de combates na II Guerra Mundial, dos quais apenas entre 15% a 20% haviam disparado contra o inimigo, sendo que aqueles militares que decidiram não disparar, nem fugiram e nem se esconderam, mesmo estando sob ataque inimigo.

A partir dessa pesquisa, aquele autor buscou os motivos para a ocorrência de tal fato, declarando que

A questão é: Por quê? Por que esses homens deixaram de atirar? Ao analisar o problema e estudar o processo de matar em combate sob os pontos de vista do historiador, do psicólogo e do militar, comecei a perceber a falta de um importante fator no entendimento que geralmente se tem do ato de tirar a vida do inimigo em combate; um fator que responde a essa e a muitas outras questões. O fator esquecido

é o simples e demonstrável fato de que existe, no âmago da maioria dos homens, uma intensa resistência a tirar a vida de seu semelhante. Uma resistência tão forte que, em muitas situações, os soldados no campo de batalha morrerão antes de conseguir vencê-la (GROSSMAN, 2007, p. 46).

2.8 FATORES ESTRESSORES OPERACIONAIS

São fatores que começam a atuar desde a fase de preparação e se estendem até a fase de combate. Alguns fatores operacionais já foram abordados nos itens anteriores, em virtude de se enquadrarem também em outras categorias. Os fatores operacionais são os seguintes:

a) Tipos de armas empregadas no conflito – os militares necessitam estar preparados para operar seus armamentos, bem como para se protegerem dos armamentos inimigos. O conhecimento de que o inimigo possui armas de grande poder de destruição, como bombas, mísseis, armas químicas, biológicas e nucleares, traz grande tensão aos militares (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

b) Intensidade dos conflitos – é um dos fatores estressores operacionais mais significativos e está relacionado com a quantidade de WIA (feridos em ação) e KIA (mortos em ação). Calcula-se a intensidade do conflito dividindo-se a quantidade de WIA e KIA por horas ou dias e pelo efetivo de soldados. Segundo pesquisa de Belenky et al (1985), em conflitos como a I e a II Guerra Mundial, Guerra da Coréia, Guerra Árabe-Israelense, Guerra do Líbano e outros conflitos da história, o estresse em combate esteve diretamente ligado à intensidade do conflito (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Duração dos conflitos – é um fator fundamental na geração de estresse em combate, tanto em operações ininterruptas, que tem como características o número significativo de dias em ação, sem o descanso necessário, quanto em operações de longa

duração, nas quais, mesmo havendo períodos de descanso, os fatores estressores e as baixas vão se acumulando (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Os avanços tecnológicos, cada vez mais presentes na guerra, como equipamentos que permitem a operação noturna, o desenvolvimento da mecanização e principalmente do apoio logístico, vêm permitindo uma permanência cada vez mais prolongada nas operações de combate, fazendo com que os conflitos armados sejam contínuos por dias e noites. Esse fator foi constatado, por exemplo, nos primeiros dias da Guerra do Iraque, quando os ataques das tropas de coalizão foram intensos e continuados pela necessidade dessas tropas chegarem, o mais rápido possível, a Bagdá, para derrubar o Governo Saddam Hussein, gerando desgastes físicos e mentais acentuados (GOULART, 2012).

d) Transições súbitas para os horrores da guerra – ocorre quando militares novatos são subitamente empregados em combate e enfrentam os horrores da guerra (EUA, 2009).

e) Tempo de exposição à artilharia e aos ataques aéreos – os barulhos e explosões presentes em um campo de batalha, provenientes dos mais diversos armamentos, e os sons emitidos pelos companheiros, ao serem atingidos, ocasionam grande estresse nos combatentes. Quanto maior o tempo de exposição a esses estressores, que vão se associando aos outros, maior as reações de estresse apresentadas pelos militares em um campo de batalha (FIGLEY, 2006; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

f) Baixas por fogo amigo – já foram abordadas anteriormente nos fatores estressores de natureza emocional.

g) Baixas por elementos não visíveis – as baixas causadas por minas e armadilhas, trazem uma grande incerteza no campo de batalha, devido ao efeito surpresa, e abalam diretamente o moral dos combatentes (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

h) Falhas no apoio de fogo esperado – quando um apoio de fogo que é esperado pela unidade não ocorre, traz uma grande instabilidade e abate o moral dos combatentes (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

i) Ambiguidade ou alteração de missão ou regras de engajamento – missões e regras de engajamento que não são claras ou que mudam durante a operação geram dúvidas e são frequentes fontes de estresse.

A Guerra do Iraque fornece um exemplo real desses fatores estressores. Depois do encerramento oficial do combate as tropas norte-americanas se prepararam para a próxima fase, de acordo com que estava previsto em sua missão, que era a estabilidade do país e a realização de operações de apoio de reconstrução. Porém, a população iraquiana, que aceitava pacificamente a ajuda norte-americana durante o dia, adotava atos insurgentes durante a noite, gerando um clima de grande incerteza e desconfiança nas tropas norte-americana, obrigando alterações na missão para a qual haviam se preparado (FIGLEY, 2006).

Outro fator que ocorreu na mesma operação foi a necessidade de alteração das Regras de Engajamento norte-americanas, que permitiam o uso de armas apenas contra adversários armados que representassem clara e imediata ameaça contra as tropas. Os civis iraquianos, inclusive crianças, passaram a ser usados como escudos humanos e como homens bombas, gerando a necessidade de alteração das Regras de Engajamento pelas tropas norte-americanas (FIGLEY, 2006).

j) Tédio e monotonia – os combates modernos apresentam algumas situações que, ao invés da excitação do combate, geram tédio e monotonia. Essa situação é mais frequente com o pessoal que fica de serviço de guarda em pontos estratégico, como os atiradores de elite, que por vezes ficam horas de vigia sem que nada importante aconteça, e tem que lutar contra o tédio e a monotonia. Um descuido pode ocasionar as suas próprias mortes ou de companheiros de unidades (FIGLEY, 2006).

k) Incertezas – os militares estão acostumados às guerras em que podem planejar as ações para derrotar um inimigo estabelecido, em que se utilizam táticas de combate conhecidas e em que se têm a noção de onde pode vir o ataque. Muitos conflitos atuais têm características opostas, ou seja, o inimigo está descaracterizado, se disfarça no meio da população civil, utiliza táticas de combate não convencionais e pode desferir um ataque em qualquer lugar e a qualquer hora. Essa situação causa grande tensão e desconforto nos militares, que acabam tendo um papel muito mais defensivo e reativo e se sentem inseguros nesse tipo de combate (FIGLEY, 2006).

2.9 FATORES ESTRESSORES DE NATUREZA FAMILIAR

São fatores que começam a atuar desde a fase de preparação para o combate e se estendem até a fase pós combate.

As preocupações com as famílias estão constantemente na cabeça dos militares e são fonte permanente de estresse. Os principais problemas de origem familiar se apresentam das seguintes formas:

a) Quando, na fase de preparação do combate, o militar não consegue preparar adequadamente a sua família para prosseguir a vida sem a sua presença – a preocupação com os problemas que ficaram em casa, que podem ser de natureza conjugal, financeira, doença ou preocupação com o impacto sobre os filhos, desvia o foco dos militares causando um conflito interno entre desempenhar adequadamente seu serviço em combate e tentar resolver os problemas afetos às questões domésticas (EUA, 2009).

b) Falta de percepção da legitimidade da guerra por parte da família – quando não há o entendimento, por parte do núcleo familiar, de que os motivos pelos quais os militares

estão indo para a guerra são legítimos, esses não contam com o apoio e com a compreensão da família (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Os fatores estressores em combate, acima mencionados, são apresentados de maneiras distintas, dependendo do autor que os aborda. Dessa forma, este autor elaborou uma coletânea dos principais fatores encontrados nas referências bibliográficas consultadas, procurando identificá-los e organizá-los de forma a facilitar o entendimento.

Observa-se que esses fatores atuarão sobre os militares de forma distinta, pois cada indivíduo percebe, vivencia e reage aos estressores de forma particular, em função de sua formação e de sua preparação militar, física e psicológica, além da sua experiência em combate. Dessa forma, cabe destacar os fatores estressores interpessoais e de unidade, pois interferem diretamente no moral dos militares, tendo influência direta em como eles percebem os demais estressores.

Outra consideração importante a fazer é que os referidos fatores apresentam-se em níveis de gradação variados. Conforme os conflitos armados vão se modificando, novos estressores vão surgindo, outros têm a sua importância aumentada ou diminuída e alguns tendem a desaparecer. Por esse motivo, esses estressores em combate devem ser continuamente pesquisados e estudados pelas lideranças nos diversos níveis envolvidos em combate. É possível, para líderes bem treinados, estimar quais os fatores estressores que devem estar presentes com maior intensidade no combate, ainda durante a fase de planejamento, permitindo preparar melhor os seus subordinados para enfrentá-los.

No próximo capítulo serão analisadas as possíveis reações apresentadas pelos militares, quando submetidos a esses fatores, e de que forma essas reações afetam o desempenho dos militares, antes, durante e depois do combate.

3 REAÇÕES DE ESTRESSE DE COMBATE E OPERACIONAL E DE ESTRESSE PÓS-COMBATE

Antes de abordar as reações de estresse de combate e operacional (COSR) e as reações de estresse pós-combate apresentadas pelos militares, quando submetidos ao estresse em combate, além das influências negativas que essas reações apresentam sobre o desempenho dos combatentes, antes, durante e depois do combate, é preciso alertar aos líderes de que as reações de estresse são “respostas normais, de pessoas normais, a eventos anormais, com ocorrência de recuperação estimada em dias, com a intervenção apropriada” (KENNEDY; ZILMMER, 2009, p. 276).

Por mais que os militares sejam bem treinados, não estarão totalmente preparados para as situações reais de combate e apresentarão reações diversas para cada situação de estresse a que forem submetidos. Dessa forma, cabe ao líder encarar esse fato com naturalidade e estar atento para reconhecer os primeiros sintomas em seus subordinados, de forma a tomar as ações necessárias para reduzir os efeitos negativos no desempenho dos seus militares em combate (EUA, 2009).

É importante ressaltar que não é simples para os líderes identificarem quando os seus militares estão apresentando reações ou distúrbios, resultantes de estresse em combate, pois não basta apenas a manifestação isolada de sintomas para caracterização. As reações devem ser analisados quanto à duração, à intensidade e à frequência das manifestações, além de verificar se é um comportamento anormal em relação às características habituais daqueles militares, e como eles reagem após compartilharem as suas experiências e obterem um período de descanso propiciados pelos líderes (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

3.1 REAÇÕES DE ESTRESSE DE COMBATE E OPERACIONAL

As COSR são possíveis de serem sofridas pelos militares, quando expostos ao combate. Essas reações, ao longo da história, já receberam outras nomenclaturas como choque de bombardeio, coração de soldado, fadiga de batalha e exaustão de batalha, entre outros (EUA, 2009).

No intuito de tornar mais fácil a compreensão das COSR, normalmente apresentadas pelos militares, seguiremos a classificação realizada por Kennedy e Zilmmmer (2009), que as agrupam em seis categorias básicas: física, cognitiva, comportamental, emocional, conduta inadequada e adaptativa.

As reações podem ser ainda classificadas como suaves ou severas. As reações suaves são de difícil percepção e exigem muita atenção para identificá-las. Elas são caracterizadas por pequenas alterações no comportamento, normalmente observadas pelo próprio militar ou por amigos íntimos e, muitas vezes, só são descobertas pelo líder por meio de informações recebidas daqueles. Já as reações severas podem impedir o militar de exercer as suas funções, bem como gerar riscos à segurança pessoal ou coletiva. (EUA, 2009).

A primeira categoria de sintomas a abordar será a física, que abrange problemas respiratórios, cardiovasculares, digestivos, do sistema de eliminação, musculoesqueléticos, distúrbios do sono, fadiga, exaustão, movimentação constante, vertigem e visão turva. Dentre esses sintomas cabem destacar os seguintes como os mais comuns:

a) Problemas respiratórios, como falta de ar, respiração rápida, sensação de asfixia, tontura e sensação de haver algo pesado sobre o peito – são normalmente classificados como reações de estresse suaves. Podem vir acompanhados com formigamento e dores nos dedos das mãos e dos pés. Ao aparecerem os sintomas, o próprio militar, com o auxílio dos companheiros próximos, deve realizar exercícios respiratórios ensinados desde a época de preparação (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

b) Problemas cardiovasculares, como batimento cardíaco rápido (palpitação), taquicardia, elevação da pressão arterial ou dores no peito – são normalmente classificados como reações de estresse suaves. Caso os batimentos cardíacos estejam muito irregulares, os militares devem ser avaliados pela equipe médica (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Problemas digestivos, como náuseas, vômitos, constipação, diarreia, perda de apetite, dor abdominal e azia – são normalmente classificados como reações de estresse suaves. Os vômitos normalmente ocorrem quando os militares são submetidos às situações extremas, como tiroteios, bombardeios ou quaisquer outros perigos iminentes. A perda de apetite pode se tornar um problema significativo, quando acarreta rápida perda de peso ou quando leva ao consumo de nutrientes insuficientes para manter os músculos e o cérebro funcionando corretamente. A dor abdominal, quando se torna persistente e forte, necessita de uma avaliação médica (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

d) Problemas do sistema de eliminação, como aumento de frequência de evacuação e atividade urinária, sudorese e evacuação involuntária – são normalmente classificados como reações de estresse suaves. A incontinência, embora embaraçosa para os militares, não são anormais em momentos de extremo perigo (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

e) Problemas musculoesqueléticos, como tensões musculares, tremores e oscilações – são normalmente classificados como reações de estresse suaves. As tensões musculares, muitas vezes, acarretam aumento na tensão do couro cabeludo, dores nas costas, de cabeça e musculares, além de câibras. Os músculos necessitam ser relaxados periodicamente, para permitir o fluxo sanguíneo normal e a reposição de nutrientes. Quando esse relaxamento não é realizado e a tensão muscular perdura por período prolongado, ocorrem a fadiga e a exaustão (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

f) Distúrbios do sono, como insônia e pesadelos – são classificados como reações de estresse suaves. Os pesadelos são normalmente relacionados ao combate, aos familiares ou aos amigos próximos. Esses sintomas são frequentes nos primeiros dias de batalha e tendem a diminuir com o passar do tempo (EUA, 2009).

A privação de sono é frequente e causa uma gradativa perda de desempenho mental, afetando as capacidades de tomada de decisão, de raciocínio, de velocidade de reação e de memória. Depois de 48 a 72 horas, com privação total de sono, ou de cinco a sete dias, com privação parcial, o militar torna-se ineficaz para o combate (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Na Guerra do Iraque, na operação de invasão de Bagdá, essa privação de sono dos combatentes foi tão acentuada que há relatos de que militares apresentaram problemas de alucinações e dificuldades de raciocinar claramente (FIGLEY, 2006).

O líder deve estar atento para identificar se os militares que apresentam uma necessidade excessiva de sono estão sendo vítimas dos problemas de estresse em combate, acima descritos, ou se o problema é decorrente de uso abusivo de substâncias ou depressão (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

g) Fadiga – é normalmente classificada como reação de estresse suave. Acarreta tempo de reação lento, dificuldade de estabelecer prioridades e realizar tarefas de rotina, preocupação exagerada com problemas menores, indecisão e dificuldade em focalizar a atenção. Os militares, quando estão excessivamente cansados, são mais vulneráveis a lesões do que aqueles que estão descansados.

Após 72 horas de combate contínuo, há a tendência de se buscar atalhos no campo de batalha, acarretando um aumento nas taxas de acidente em 50%. O cansaço torna a operação de equipamentos e de outros sistemas militares perigosa, especialmente de sistemas de armas.

Quando a fadiga está presente, por período prolongado, pode ocorrer a exaustão, levando o indivíduo a ficar muito passivo, sem iniciativa ou sem rumo, passando a ser classificada como uma reação de estresse severa (EUA, 2009; GOULART, 2012; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

A segunda categoria de sintomas a abordar será a cognitiva, que abrange estado de alerta exagerado; reação de sobressalto; atraso de reação exagerado ao som, à luz e ao movimento; falta de atenção ou tempo de atenção reduzido; problemas de concentração; dificuldade de raciocínio ou na solução de problemas; julgamento falho; perda de confiança, esperança ou fé; percepção de si próprio como um fracasso; perda de memória; pensamentos intrusivos recorrentes; retornos ao passado e delusões ou alucinações. Dentre esses sintomas, cabem destacar os seguintes como os mais comuns (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009):

a) Estado de alerta exagerado – é normalmente classificado como reação de estresse severa. Nessa situação os militares podem ter a sua atenção despertada por quaisquer estímulos externos, mesmo que não ofereçam perigo. Ou seja, não estão em sintonia com o ambiente real que os cerca e, dessa forma, podem ser capazes de tomar atitudes exageradas ou precipitadas, como, por exemplo, disparar contra um ruído inocente, por avaliá-lo como hostil (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

b) Reação de sobressalto – é normalmente classificada como reação de estresse suave. É geralmente causada por aumento de sensibilidade aos pequenos estímulos externos, levando os militares a reagirem aos ruídos repentinos, mesmo que não muito altos, aos movimentos e às luzes com atitudes de autoproteção, como pular, saltar, encolher-se, sacudir-se ou outras formas de respostas motoras involuntárias (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Falta de atenção, tempo de atenção reduzido e problemas de concentração – são normalmente classificados como reações de estresse suave. Os militares quando submetidos às situações de pressão, como em guerras, não conseguem ter períodos longos de atenção e percebem que é muito difícil manter a concentração durante as suas atividades de combate, acarretando dificuldade de entendimento, de cumprimento de ordens, de ajuda aos companheiros e de execução de novas tarefas (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

A terceira categoria de sintomas a abordar será a comportamental, que normalmente é a que apresenta as manifestações mais aparentes de estresse em combate, tendo como características a falta de cuidado, trazendo risco para si e para os companheiros; a impulsividade; a paralisação; o pânico, o isolamento social; a incapacidade de relaxar; o resmungo; o baixo nível de energia; a imobilidade; o comportamento errático; o desempenho prejudicado no trabalho; perda de habilidades; incapacidade de manter equipamentos; discurso acelerado; deterioração da higiene e da aparência pessoal; perdas ou diminuições dos sentidos; gagueira; paralisia ou incapacidade de utilizar uma parte específica do corpo; automedicação; olhar perdido e abuso de substâncias (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009). Dentre esses sintomas cabem destacar os seguintes como os mais comuns:

a) Pânico – é normalmente classificado como reação de estresse severa. É causado por uma ameaça de perigo, que gera um medo excessivo e desencadeia reações e comportamentos irracionais e, por vezes, perigosos. É um comportamento que, quando apresentado por um militar ou grupo de militares em combate, se espalha facilmente para os que estão próximos. Existem diversos exemplos na história das guerras de unidades que entraram em pânico coletivo, após um movimento súbito de retirada de um militar, que contagiou os demais, gerando um descontrole total e uma fuga desenfreada (EUA, 2009; GOULART, 2012; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Um exemplo clássico de pânico coletivo ocorreu na Guerra da Coreia (1950-1953), conforme narra Goulart:

[...] Depois de uma ofensiva fracassada do 8º Exército norte-americano para alcançar o Rio Yalu, os chineses contra-atacaram com grande ímpeto. O inverno rigoroso e a notícia da entrada da China na guerra já vinham abatendo o moral das tropas da ONU. Diante da arrojada ofensiva dos chineses, a maior parte das tropas das Nações Unidas foi tomada de verdadeiro pânico. “Alguém gritou, 'salve-se quem puder', e então foi um verdadeiro caos, todo mundo simplesmente fugiu” [...] (GOULART, 2012, P. 56).

b) Isolamento social e incapacidade de relaxar – são normalmente classificados como reações de estresse severas. O militar torna-se menos comunicativo que o habitual e apresenta respostas limitadas a questionamentos, piadas e gritos. Torna-se também incapaz de relaxar e de desfrutar momentos de descontração com os companheiros, nos momentos de descanso (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

c) Baixo nível de energia – é normalmente classificado como reação de estresse severa. É caracterizado pela redução da eficácia de trabalho e da capacidade de pensar com clareza, além de não ser dada mais importância aos sentimentos de grande valor para os militares, como orgulho, vergonha, esperança, pesar e gratidão, dentre outros. Pode ainda acarretar um cansaço crônico dos militares (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

d) Deterioração da higiene e da apresentação pessoal – é normalmente classificada como reação de estresse severa. É caracterizada pela apresentação de aparência desgredada, má apresentação militar, falta de banho, descuido no uso de produtos de higiene pessoal, de medicação preventiva e de imunizações (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

e) Perdas ou diminuições dos sentidos – são normalmente classificadas como reações de estresse severas. São caracterizadas pela perda ou redução das capacidades de falar, ouvir, ver e sentir pelo tato e pelo olfato, sem que haja lesões físicas que justifiquem. Os problemas de visão podem se apresentar de diversas formas, como visão turva, visão dupla, visão desfocada ou total cegueira. Os problemas de audição podem se apresentar como

incapacidade de ouvir ordens e conversas próximas ou surdez completa. Todos os sintomas, acima citados, são reações inconscientes dos organismos dos militares para escapar ou evitar o enfrentamento de situações de estresse extremas e insuportáveis.

Caso os sintomas persistam, os militares deverão ser encaminhados para uma avaliação médica. Os militares nessas situações não têm consciência da relação dos sintomas com a sua incapacidade de enfrentamento do estresse e apresentam-se realmente preocupados com os sintomas que estão sentindo, não opondo nenhuma dificuldade para serem examinados. Nesse sentido, é possível diferenciá-los dos militares que simulam algum problema físico, os quais normalmente tentam evitar os exames e usam de dramaticidade para demonstrar a existência dos sintomas (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

f) Paralisia ou incapacidade de utilizar uma parte específica do corpo – é normalmente classificada como reação de estresse severa. É caracterizada por formigamento ou rigidez das articulações que, na maioria das vezes, ocorrem em um braço ou uma perna, sem nenhuma razão física aparente. No entanto, pode ocorrer também uma imobilidade completa. Esses sintomas são normalmente temporários e desaparecem com técnicas de gerenciamento de estresse. Da mesma forma, caso os sintomas perdurem, os militares deverão ser encaminhados para avaliação médica, pois eles podem estar sendo gerados por razões físicas desconhecidas, que podem ser agravadas, caso não recebam o tratamento devido (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

g) Abuso de substâncias – é normalmente classificada como reação de estresse severa. O uso de substância como álcool ou drogas representa uma tentativa de fuga de alguns militares do enfrentamento do estresse de combate. A utilização dessas substâncias afetam diretamente a capacidade dos militares desempenharem as suas atividades de combate (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

A quarta categoria de sintomas a abordar será a emocional, que pode se constituir de uma gama de emoções, como medo, terror, ansiedade, irritabilidade, argumentação, ressentimento, raiva, fúria, dor, culpa, vergonha, solidão, depressão, desesperança, apatia, indecisão, frieza, entorpecimento, exaustão emocional, lágrimas, choro e explosões histéricas (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009). Dentre esses sintomas cabe destacar os seguintes como os mais comuns:

a) Medo – é normalmente classificado como reação de estresse suave. Uma situação de combate oferece todas as condições para que aflore o sentimento de medo nos militares, pois a possibilidade de serem mortos ou de sofrerem mutilações, ferimentos ou ficarem incapacitados, está fortemente presente. Além dessas situações ligadas diretamente ao instinto de autopreservação, existem outras que também desencadeiam a reação de medo nos militares, como a possibilidade de ser capturado pelo inimigo, de presenciar a morte de amigos, de ser responsável por causar danos ou morte de pessoas inocentes ou de decepcionar os companheiros e as unidades, em função de não apresentarem o desempenho esperado (EUA, 2009; GOULART, 2012).

O medo é visto, por muitos autores, como uma reação instintiva do organismo, com o intuito de preparar o corpo para reagir a uma situação de perigo. Sua intensidade está relacionada com a proximidade física e temporal do perigo percebido, com a experiência dos militares em combate, além das incertezas, imprevisibilidades e sensação de isolamento vivida pelos militares, cada vez mais presentes no combate moderno (GOULART; 2009).

Apresenta-se inicialmente como uma reação de estresse positiva de preparação do corpo para reagir ao perigo. Porém, a partir de um determinado ponto, começa a desencadear outros sintomas que prejudicam o desempenho do militar em combate, como por exemplo tremores excessivos, urinação e evacuação involuntárias, náuseas, torpor, tonteira, desmaios,

omissão, entre outros. Essas reações, se não forem bem gerenciadas, podem levar ao pânico e contagiar toda a unidade (EUA, 2009; GOULART, 2012).

b) Ansiedade – é normalmente classificada como reação de estresse suave. É caracterizada por um sofrimento antecipado, decorrente de uma suspeita ou convicção de um mal que se pode sofrer. Será mais ou menos intensa em função da personalidade e do estado psicológico dos militares (EUA, 2009; GOULART, 2012).

c) Irritabilidade – é normalmente classificada como reação de estresse suave. Em sua versão mais leve pode se manifestar por olhares furiosos e exaltação de ânimos com uso de palavrões ou palavras duras e exageradas. Porém, pode também se manifestar na versão mais severa, por meio de explosões esporádicas e imprevisíveis, levando ao comportamento agressivo e ao uso de violência, sem nenhum motivo forte que justifique (EUA, 2009)

d) Culpa – é normalmente classificada como reação de estresse suave. É decorrente de morte de um amigo ou companheiro da unidade. Os militares passam a viver um sentimento antagônico. Ao mesmo tempo em que se sentem felizes por estarem vivos, sentem-se culpados pela morte do amigo e remoem silenciosamente, pensando no que poderiam ter feito diferente para impedir o ocorrido. Sentem-se culpados ainda pela lesão ou morte de inocentes e até mesmo de inimigos (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

e) Depressão – é normalmente classificada como reação de estresse severa. Ocorre quando o soldado responde ao estresse com reações defensivas, para se proteger contra situações dolorosas. Acarreta um embotamento emocional ou entorpecimento das reações normais, sendo as mudanças de comportamento facilmente detectáveis (EUA, 2009).

A quinta categoria de sintomas a abordar será a de conduta inadequada. Essa categoria de sintomas, embora tenha maior probabilidade de ocorrer em unidades indisciplinadas e mal treinadas, também pode se manifestar em unidades altamente treinadas e coesas, quando consideram possuir direitos de privilégios especiais, levando alguns membros

a aliviar as tensões de forma indevida, ou por motivo de vingança, quando um membro da unidade foi perdido em combate.

Os exemplos de conduta inadequada podem variar de formas mais brandas, como o descumprimento de normas e regulamentos, até atitudes graves, como a mutilação de corpos dos inimigos mortos, matar friamente soldados inimigos, matar civis, torturar os combatentes inimigos, agir com brutalidade, matar animais sem motivo, desentender com aliados, fazer uso abusivo de álcool ou de drogas, ausentar-se sem licença do superior, desertar, realizar pilhagem, cometer estupro, esquivar-se de missão recebida, simular doenças para se esquivar do combate, provocar auto-ferimentos, fugir de combate e ameaçar ou matar o comandante a quem está subordinado (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Esses sintomas têm que ser cuidadosamente avaliados, pois nem sempre são causados pelo estresse em combate. Alguns casos, na verdade, são decorrentes de intoxicações, devidas a uso de álcool, barbitúricos, tranquilizantes, estimulantes e alucinógenos; de crises de abstinência de drogas ou ainda de interrupção brusca de algum medicamento para problemas de saúde mental, que o militar fazia uso sem o conhecimento da unidade, acarretando o retorno do problema (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

A sexta e última categoria de sintomas a abordar é a adaptativa. Essa reação adaptativa ocorre, normalmente, em militares de unidades bem preparadas e que possuem uma liderança eficaz, contribuindo para a ocorrência de reações positivas ao estresse, como espírito de coesão, lealdade aos pares e aos líderes, identificação com as tradições da unidade, senso de elitização, senso de missão, estado de alerta, vigilância, resistência e permanência em ação, tolerância aumentada (ao desconforto, à dor e às lesões), senso de utilidade, fé aumentada e atos heroicos de coragem e autossacrifício. Dessa forma, as reações adaptativas trazem uma melhora no desempenho dos militares e da unidade (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Dentre as reações negativas de estresse classificadas como severas, merecem atenção especial, por parte dos líderes e militares das unidades, as que são consideradas como perturbadoras. Essas reações são aquelas que normalmente se confundem com os sintomas apresentados por quem sofreu alguma lesão na cabeça: apresenta-se extremamente confuso e desorientado; vagueia sem rumo; apresenta perda de memória, completa ou parcial; fica em estado de pânico e têm a sua habilidade mental comprometida, não conseguindo pensar com clareza ou seguir ordens simples e perda da capacidade de se mover. Nessas situações os militares podem comprometer a sua segurança e a de seus companheiros. Dessa forma, os combatentes que apresentam esses sintomas devem ser afastados de suas funções, até que estejam em condições para voltar a unidade (EUA, 2009).

Os militares que apresentam as demais reações de estresse severas, não necessitam ser afastados imediatamente do serviço, mas devem merecer, por parte do líder, uma atenção especial. Nessa situação, o líder deve providenciar a avaliação dos militares por pessoal especializado e aplicar as técnicas de gerenciamento de estresse disponíveis, logo que forem percebidos os sintomas, de forma a tentar evitar o agravamento do quadro. Caso os sintomas não melhorem no período de 1 a 2 dias, os militares deverão ser encaminhados para avaliação médica (EUA, 2009).

As manifestações dos sintomas de estresse em combate normalmente iniciam-se ainda na fase de preparação, em escala reduzida, e vão se intensificando até o início do combate, permanecendo num alto patamar durante os primeiros dias de conflito, quando os militares vivenciam o perigo da morte, bem como de ferimentos, para eles e seus companheiros. Quando ocorre a adaptação dos combatentes, essas manifestações diminuem, voltando a subir com o desenrolar do combate, quando a fadiga aumenta e o estresse acumula. Esses fatores levam a uma queda acentuada de desempenho por parte dos militares envolvidos

no combate, após 30 dias de enfrentamento contínuo, e ineficiência típica, a partir de 90 dias (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

3.2 REAÇÕES DE ESTRESSE PÓS-COMBATE

As reações de estresse pós-combate referem-se às possíveis consequências da exposição contínua dos militares às tensões de combate e operacional, que podem se manifestar, em semanas ou mesmo em anos, depois dessa exposição. Essas consequências podem se apresentar na forma de uma resolução adaptativa (PTG), de uma leve COSR ou de severos sintomas, que são frequentemente associados com desordem por estresse pós-traumático (PTSD). Os Líderes e os prestadores de cuidados de saúde comportamental (BH) e de assistência religiosa (UMT) devem saber fazer a distinção entre essas três reações pós-combate (EUA, 2009).

Embora possam haver alguns sintomas comuns, é possível para líderes bem treinados reconhecer as diferenças entre os sintomas de COSR e PTSD. Porém, a PTSD só pode ser confirmada por um diagnóstico clínico realizado por prestadores de cuidados MH ou BH especializados (EUA, 2009).

A COSR representa o grupo amplo de sinais físicos, mentais e emocionais que resultam da exposição ao estresse de combate e já foram discutidos detalhadamente no item anterior (EUA, 2009).

A PTSD é uma doença psiquiátrica tratável, que pode se manifestar após a ocorrência de sérios eventos traumáticos, como a exposição ao combate em que haja um risco de ferimento ou morte (EUA, 2009, LAWHORNE, 2010).

Alguns sintomas que caracterizam a PTSD são: sobressaltos frequentes; reviver eventos traumáticos do combate desencadeados por sons, odores, sentimentos e fortes

barulhos; ter pesadelos com eventos aterrorizantes e suores noturnos; sentir-se distante daqueles que eram próximos antes do combate; ter sensação de entorpecimento; ser mais agressivo ou mesmo mais violento; apresentar reações de desespero e vícios; ter pensamentos suicidas; ter dificuldade em confiar; sentir ansiedade e apresentar problemas de sono; culpar-se por estar vivo, enquanto companheiros perderam a vida; evitar participar de eventos alusivos e evitar eventos sociais que desencadeiem memórias do combate. (LAWHORNE, 2010). Para o melhor entendimento, a Associação Psiquiátrica Americana (2000) explicou que:

[...] a PTSD envolve exposição a trauma que é persistentemente reexperimentada; tentativas de evitar estímulos associados ao trauma; excitação aumentada persistente, aflição significativa e deterioração nas áreas social, ocupacional e outras áreas importantes do funcionamento, que tenha durado pelo menos um mês (KENNEDY; ZILMMER, 2009, p. 274).

Foi na Guerra do Vietnã que houve a conscientização da existência da PTSD, por parte da nação norte-americana. Estudos posteriores revelaram a natureza inconstante dessa doença, que varia de intensidade durante a vida do combatente. Keane e Wolfe (1990) divulgaram uma pesquisa, a respeito dos veteranos do Vietnã, na qual afirmam que 15% deles ainda apresentavam PTSD. Esse valor era de 30% logo após a guerra (KENNEDY; ZILMMER, 2009)

Porém, a PTSD já fazia vítimas bem antes da Guerra do Vietnã. Existem casos de veteranos da II Guerra Mundial e da Guerra da Coréia que ainda apresentam a doença, com sintomas que vão e voltam durante as suas vidas, recrudescendo principalmente após o término da vida produtiva (KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Embora a PTSD esteja normalmente associada ao período pós-combate, no qual ocorrem a maioria dos encaminhamentos para tratamento, há também a ocorrência de sintomas, antes e durante o combate. Uma pesquisa de Hoge *et al.* (2004) revela que, na

Guerra do Iraque, 5% de 2350 soldados pesquisados, antes do desdobramento, já apresentavam sintomas de PTSD.

Por ocasião da Operação Tempestade no Deserto, segundo Rosenheck¹ (1993, citado por KENNEDY; ZILLMER, 2009), 9% dos militares da Guarda Nacional e Reserva apresentaram sintomas PTSD, mesmo tendo havido poucos relatos de COSR durante a guerra.

As pesquisas realizadas por Friedman *at al.*² (1994, citado por KENNEDY; ZILLMER, 2009) e Kang *at al.* (2003), a respeito da Guerra do Golfo, mostram que os casos de PTSD aumentam significativamente entre o período imediatamente pós-combate até dois anos após as guerras.

Especialistas norte-americanos do Centro Médico Naval estão tratando uma outra desordem psíquica, em separado da PTSD, a que eles batizaram de “ferimento moral”, desde janeiro de 2013, por meio de um programa residencial chamado OASIS. Essa desordem está associada à quebra de conduta moral pelos militares em combate, como provocar as mortes de civis, crianças e companheiros de farda, ou mesmo quando não sendo responsáveis diretos por elas, se sentirem culpados por presenciarem tais mortes sem terem conseguido evitá-las (PUNIEWSKA, 2015).

São basicamente dois fatores que levam aqueles especialistas a tratarem o “ferimento moral” em separado da PTSD. O primeiro é que enquanto a PTSD está normalmente associadas ao medo, o “ferimento moral” está associado principalmente a culpa e a vergonha. A segunda razão é a maior dificuldade dos militares em falarem dos “ferimentos morais”, exatamente pela culpa e vergonha que sentem. Dessa forma, estão sendo tratados em alguns centros norte-americanos, em grupos separados, em virtude dos especialistas considerarem que o tratamento se torna mais eficaz (PUNIEWSKA, 2015).

¹ ROSENHECK, R. Returning Persian Gulf Troops: First year findings. Washington: NCP Clinical Newsletter, 1993.

² FRIEDMAN, M. J. *at al.* Post Traumatic stress disorder in the military veteran. Washington: The Psychiatric Clinics of North America, 1994

Porém, antes de se iniciar o tratamento em separado, é necessário que se consiga diferenciar essas desordens psíquicas, o que é dificultado por ambas apresentarem muitos sintomas comuns, além da dificuldade que os militares têm em falar dessas desordens, principalmente a de natureza moral. Dessa forma, os especialistas tem procurado fazer uso de questionários para facilitar aos militares a manifestação dos sintomas (PUNIEWSKA, 2015).

A respeito das reações negativas de estresse abordadas neste capítulo, pode-se considerar que são reações normais, vivenciadas pelos militares antes, durante e depois do combate, fruto dos diversos fatores estressores presentes na preparação, no campo de batalha e no retorno do militar ao seio familiar.

O fato de considerar essas reações como normais não significa que não devam receber a atenção devida das lideranças nos diversos níveis envolvidos no combate, mas sim que os líderes devem estar preparados para lidar com elas, sejam classificadas como suaves ou severas, com a maior eficiência e eficácia possível. Nesse sentido, os líderes devem estar treinados e atentos para identificar essas reações, o mais rápido possível, de forma a aplicar as técnicas de gerenciamento de estresse ou encaminhar o militar para equipe médica capacitada, dependendo da gravidade dos sintomas, a fim de reduzir seus efeitos negativos sobre o desempenho dos combatentes.

No próximo capítulo, abordaremos de que forma as lideranças, nos níveis político, estratégico, operacional e tático, podem atuar de forma a minimizar os efeitos negativos do estresse em combate antes, durante ou depois do conflito armado.

4 PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA A SEREM ADOTADOS PARA A REDUÇÃO DOS EFEITOS NEGATIVOS DO ESTRESSE EM COMBATE

No Brasil, em virtude de não ter havido participação em guerras, após a II Guerra Mundial, período em que a psicologia mais se desenvolveu no estudo do estresse em combate, não há estruturas e doutrinas bem estabelecidas a respeito do tema, embora já existam alguns trabalhos de estudiosos do assunto, como é o caso de Goulart, que ressalta, em seu livro, a importância do papel dos líderes em situações de combate:

[...] Em combate, o talento da liderança assume um papel fundamental, pois é o líder que provê senso de propósito, direção e motivação para que as ações sejam iniciadas e, principalmente, mantidas [...] (GOULART, 2012, p. 179).

É fundamental que os líderes estejam atentos às transformações que os combates vem sofrendo, principalmente a partir dos avanços tecnológicos, cada vez mais rápidos e significativos nos armamentos e sensores de defesa, do aperfeiçoamento do apoio logístico e das alterações das características dos conflitos armados, verificados no mundo atual. O ambiente de batalha se torna cada vez mais impessoal e disperso com o uso de armamentos e sensores, cujos alcances permitem realizar ataques fora do campo visual dos inimigos, sem que esses possam ter a noção de que forma serão atacados, sendo esse um fator, que aumenta o medo e ansiedade no combate atual, conforme constatado por Goulart:

A dificuldade de aquilatar o poder e as possibilidades do inimigo passou a ter, também, um importante desdobramento psicológico. Sem poder observar as unidades inimigas em manobra e mal percebendo os combatentes adversários em seu setor, o soldado viu o campo de batalha transformar-se em um tabuleiro de incertezas, onde a morte poderia vir de qualquer lugar e da forma mais inesperada possível. Em consequência o desgaste do sistema nervoso se tornou muito mais intenso do que antes (GOULART, 2012, p. 44).

Essas transformações vão alterando alguns fatores estressores presentes no combate, bem como as reações apresentadas pelos militares diante desses fatores, exigindo

dos líderes e do pessoal envolvidos no preparo e tratamento psicológico dos militares, novas técnicas de preparação, motivação e gerenciamento do estresse em combate.

As fontes bibliográficas encontradas a respeito do papel das lideranças norte-americanas no enfrentamento do estresse em combate abordam somente os procedimentos a serem adotadas nos níveis operacional e tático. Porém, as lideranças políticas e estratégicas tem papéis importantes na redução dos efeitos negativos de estresse em combate, ao serem responsáveis por fornecerem as condições necessárias para que os líderes nos níveis operacional e tático possam atuar.

Dessa forma, a partir do estudo das atuações, positivas e negativas, das lideranças políticas e estratégicas norte-americanas em conflitos armados recentes, bem como da projeção dos procedimentos de liderança, previstos para os níveis operacional e tático, que também serão abordadas neste capítulo, serão organizados possíveis procedimentos, considerados relevantes, que podem ser empregados pelas lideranças nos níveis político e estratégico.

4.1 PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA NO NÍVEL POLÍTICO

Há uma linha divisória tênue entre as atuações nos níveis político e estratégico, em uma situação de conflito armado. Isso fica muito claro ao identificarmos as posturas de diversos líderes políticos na história das guerras, em relação a condução dos conflitos e ao relacionamento com os líderes militares subordinados. Esse aspecto é ressaltado por Cohen:

[...] As condicionantes da vitória tendem a se alterar à medida que o conflito se arrasta com dificuldade e os políticos e os militares desempenham seus papéis nos inevitáveis e sucessivos estudos de situação durante a condução das operações. Raramente as guerras evoluem como se imagina. Não é a escolha de sistema de armas, táticas, ou locais onde atacar uma questão simplesmente técnica. Quase todas as linhas de ação trazem consequências morais, estratégicas e político-ideológicas, diretas ou indiretas, que os soldados profissionais nem sempre divisam nitidamente, como fazem os condutores políticos da guerra (COHEN, 2004, P. 7).

A questão central que tem se apresentado, em tempo de guerra, como a principal fonte de tensão e estresse entre os níveis de liderança político e estratégico, repercutindo diretamente nos níveis operacional e tático, é a de quem detém o poder decisório durante a guerra.

Este trabalho não tem como objetivo estudar profundamente como cada tipo de liderança política norte-americana se relacionou com seus líderes estratégicos, nas diversas guerras ocorridas na história dos EUA, mas encontrar atitudes de lideranças políticas e estratégicas que sejam reconhecidamente importantes para manter as FA, preparadas, confiantes e motivadas para o desempenho de suas atribuições, contribuindo para a redução dos efeitos negativos do estresse em combate sobre os seus militares.

Nesse sentido, o estudo está focado nos ensinamentos colhidos pelos EUA na história recente das guerras em que estiveram envolvidos. Um grande divisor de águas, de acordo com as bibliografias estudadas, foi a Guerra do Vietnã, que culminou com a morte de cerca de sessenta mil jovens norte-americanos e deixou um número ainda maior de incapacitados, gerando cicatrizes, que até hoje ainda estão muito presentes naquele país.

Uma das causas atribuídas à derrota dos EUA na Guerra do Vietnã, amplamente debatida por muitos dos estudiosos, foi a falta de entendimento entre as lideranças política e estratégica. A intromissão demasiada do poder político nos aspectos estratégicos da guerra; a ausência de objetivos políticos e estratégicos bem definidos e a pressão da mídia e da opinião pública para o término da guerra, fruto do grande número de baixas e das imagens fortes que chegavam aos lares norte-americanos, foram outras causas apontadas por especialistas como fundamentais para o insucesso naquele combate (COHEN, 2004).

Grandes traumas costumam trazer alterações significativas de procedimentos, fruto dos ensinamentos obtidos. Como resultado da Guerra do Vietnã, as lideranças militares norte-americanas não queriam que as suas FA voltassem a ser empregadas em conflitos em

que não houvesse a mobilização do apoio popular, devido ao desprezo observado pelas tropas, no retorno daquela Guerra (COHEN, 2004).

Ainda fruto dos ensinamentos daquela guerra desastrosa para os EUA, em 1984, o então Secretário de Defesa, Caspar Weinberger, propôs alguns parâmetros para o emprego da força por parte daquele país, citados por Cohen (2004, p. 218-219), que seguem resumidos abaixo:

- emprego de Forças dos EUA em combate ultramar, somente em situações vitais para os interesses nacionais;

- se considerado necessário o emprego de tropas combatentes norte-americanas em uma situação determinada, Esse emprego deve ser feito independentemente de qualquer condição e com a manifesta intenção de vencer;

- para que Forças norte-americanas sejam empregadas no combate ultramar, os objetivos políticos e estratégicos, bem como a forma de alcançar esses objetivos por meio de ações militares devem estar muito bem definidos;

- é necessário que se faça reavaliações e ajustes contínuos da relação entre objetivos a alcançar e as forças empregadas, em função das alterações que vão ocorrendo ao longo de um conflito. Essas reavaliações devem ter como faróis duas questões importantes: se o conflito é de interesse nacional e, caso seja, se a sua resolução requer o uso das FA;

- há que se ter uma garantia razoável do apoio popular e do congresso norte-americano, como elementos fundamentais para a decisão de engajar as FA em um combate; e

- o emprego das FA dos EUA em combate só deve ocorrer como último recurso.

Esses parâmetros, embora contestados por alguns outros estrategistas norte-americanos que acreditavam serem muito restritivos a discussão de uma estratégia de defesa mais ampla, foram largamente aceitos pelas lideranças estratégicas e passaram a ser assunto ministrado nas escolas de altos estudos militares norte-americanas e foram ainda mais

fortalecidos com a implementação da doutrina Powell³, do General Colin Powell, quando era *chairman da* Junta de Chefes de Estados-Maiores.

Embora esses parâmetros não tenham sido empregados integralmente nas guerras posteriores em que os EUA se envolveram, passaram a ser analisados com mais atenção tanto pelas lideranças políticas quanto pelas lideranças estratégicas.

As lideranças políticas norte-americanas, em virtude do seu país estar constantemente envolvido em combate, são geralmente bastante conscientes da importância de suas lideranças para o bom desempenho das tropas em combate. Os seguintes procedimentos, devem ser adotadas a nível político, para propiciar as melhores condições de combate aos militares:

a) Atribuir legitimidade ao combate – essa legitimidade é fundamental para gerar uma atmosfera positiva no país, em relação a necessidade do combate, atuando na percepção, por parte dos militares e de seus familiares, de que os riscos e as consequências envolvidos no conflito valem a pena.

Essa ação deve ser iniciada a partir do momento da divulgação, para a mídia e para a opinião pública, de que o país irá se envolver numa guerra, e deve se estender durante todo o combate, realçando continuamente na mídia os objetivos da guerra, a importância do sucesso naquele combate para o país e os resultados positivos que estão sendo obtidos.

A mídia tem grande importância no processo de manter a legitimidade da guerra perante a opinião pública. Essa influência da mídia é realçada por Goulart:

A mídia tem uma grande influência na formação da opinião pública e na percepção que se forma sobre a guerra. Ao divulgar as circunstâncias do conflito, suas razões e objetivos e a forma como as operações são conduzidas, ela induz à discussão, ao aprofundamento do tema e à tomada de posições [...] (GOULART, 2012, p. 119).

³ Doutrina que previa a não utilização apenas da força adequada ou devida em uma guerra, para a consecução dos objetivos, mas sim a força “avassaladora”.

A obtenção e a manutenção dessa legitimidade do combate é extremamente importante para o desempenho dos militares em combate, pois contribui sobremaneira para reforçar o sentimento patriótico e gerar o orgulho e a motivação nos combatentes.

Essa legitimidade tem sido cada vez mais difícil de ser alcançada nos EUA, em virtude dos traumas intensos causados na sociedade norte-americana, pelas grandes quantidades de mortos nas duas guerras mundiais, sendo difícil o apoio popular aos conflitos militares que acarretam grande quantidade de perdas de vidas humanas.

Foi o que ocorreu na Guerra do Vietnã, quando, a partir de um determinado ponto, a mídia e a sociedade norte-americana se voltaram contra a guerra, em virtude das baixas gradativas e da falta de percepção da importância daquele combate, gerando um sentimento de desamparo em seus militares, que foram diretamente afetados em sua vontade de lutar (COHEN, 2004).

A partir dos ensinamentos colhidos na Guerra do Vietnã, as lideranças políticas norte-americanas vêm procurando atuar no sentido de atribuir legitimidade aos combates em que irão se envolver, perante o congresso, a mídia, a opinião pública e aos seus militares e familiares.

Para que essa legitimação seja bem-sucedida, a resposta as duas questões seguintes são fundamentais: por que e para que o país está entrando naquela guerra. Quando os setores da sociedade, acima citados, aceitam com convicção as respostas das lideranças políticas a essas questões, a legitimidade é alcançada (GOULART, 2012).

Esta legitimidade foi obtida com sucesso na Guerra do Golfo, gerando um apoio da mídia e da população daquele país ao conflito armado. Esse apoio foi demonstrado não só por palavras de incentivo, mas também com ações de apoio por parte da sociedade, traduzidas em facilidades de toda ordem aos militares envolvidos no combate, bem como aos seus familiares (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

b) Estabelecer objetivos políticos bem definidos – é fundamental que as lideranças políticas, ao se decidirem pelo uso das FA, estabeleçam objetivos políticos bem definidos, para permitir, aos demais níveis, o estabelecimento dos objetivos estratégicos, operacionais e táticos, bem como as ações militares que serão desenvolvidas para atingir esses objetivos. Esse aspecto já era ressaltado por Clausewitz quando afirmava que “o objetivo político como móbil inicial da guerra fornece a dimensão do fim a atingir pela ação militar, assim como os esforços necessários” (CLAUSEWITZ, 1996, p. 17).

A importância dessa atitude por parte das lideranças políticas ficou patente em duas guerras importantes em que os EUA se envolveram. Na Guerra do Vietnã uma das causas, atribuídas pelos analistas, do resultado considerado desastroso do combate foi a ausência de objetivos políticos bem definidos que pudessem orientar corretamente as lideranças estratégicas na condução da guerra. Na Guerra do Golfo, fruto dos aprendizados colhidos na Guerra do Vietnã, houve essa preocupação por parte dos governantes, conforme ressaltado por Cohen:

Se a mitologia militar norte-americana no Vietnã moldou uma história sinistra e agourenta, a Guerra do Golfo de 1991 foi exatamente o oposto: uma guerra conduzida como manda o figurino, isto é, um conflito no qual os políticos estabeleceram objetivos, traçaram linhas de ação simples para a condução das operações e saíram do caminho [...] (COHEN, 2004, p. 221).

c) Propiciar as condições para que suas FA sejam mantidas bem preparadas, adestradas e equipadas para o combate – esse aspecto é fundamental para que, ao decidir empregar as FA para a solução de um conflito, as lideranças políticas o façam com a convicção, de que conseguirão atingir seus objetivos por completo, no menor tempo e com a menor quantidade de baixas possíveis.

Nesse aspecto, a Guerra do Vietnã também trouxe importantes ensinamentos para as lideranças políticas norte-americanas. Ao final daquela guerra, as FA apresentavam deficiências tanto em termos de equipamentos, muitos já obsoletos ou antigos, quanto na parte

de formação e treinamento, que se refletiam em frequentes ocorrências de falta de disciplina, abuso de drogas e de racismo (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Nos vinte anos que se sucederam ao final da Guerra do Vietnã, as FA receberam, dos governantes norte-americanos, os suportes necessários e se transformaram em forças bem equipadas, formadas e treinadas. Essa transformação foi fundamental para que as tropas estivessem menos suscetíveis aos fatores estressores de combate e operacional, durante a Guerra do Golfo, contribuindo para que a operação, conhecida como Tempestade do Deserto, fosse bem-sucedida (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Essa preocupação, por parte das lideranças políticas norte-americanas, em fornecer as melhores condições às suas FA, continuam na atualidade. Esse fato pode ser constatado pelo investimento realizado, em 2013, de cerca de 3,9% do seu PIB em defesa, que representa cerca de 640 bilhões de dólares (DEFESANET, 2015). Esse investimento é direcionado a propiciar aos militares norte-americanos os melhores sistemas e equipamentos, a formação adequada, o constante preparo e adestramento, incluindo a parte psicológica, e as melhores condições de saúde e conforto.

d) Mobilizar o país para a guerra – as lideranças políticas devem contribuir, no seu nível, para permitir as melhores condições de mobilização do país, em auxílio ao nível estratégico, de forma a propiciar as FA a manutenção das melhores condições de material e pessoal, necessárias ao desdobramento em combate.

A mobilização é um processo de preparação e organização de recursos para apoiar objetivos nacionais em tempo de guerra e em outras emergências. Ela inclui a condução da base industrial, ou parte dela, e as FA para a condição necessária de prontidão, de forma a atender as contingências da guerra (EUA, 2009).

e) Demonstrar apoio e reconhecimento – o governo deve realizar ações que demonstrem, aos militares envolvidos no combate, o apoio e o reconhecimento pelos serviços

prestados à nação. Nesse sentido, no decorrer da guerra, devem ser programadas visitas de autoridades políticas às tropas, para levar palavras de incentivo e motivação para os combatentes.

Os governantes norte-americanos costumam realizar visitas às suas tropas desdobradas no exterior, com esse propósito. Exemplos desse tipo de ação governamental foram as visitas, do então Presidente George W. Bush, às tropas norte-americanas no Iraque, realizadas em 2003, 2006, 2007 e 2008, no intuito de elevar o moral dos militares que se encontravam em operação naquele país.

Após as guerras, as lideranças políticas devem procurar propiciar, ao nível estratégico, as condições para que todos os militares que retornam do campo de batalha sejam recebidos com as honras militares devidas, o apoio da mídia e, conseqüentemente, da opinião pública. Deve haver também uma preocupação, de que os militares sejam bem reintegrados às famílias e a sociedade e recebam os melhores tratamentos disponíveis para as conseqüências físicas e psicológicas da guerra.

A importância desse reconhecimento após o regresso dos militares de uma guerra, fica patente na narrativa em que Schubert e Kraus (1998) comparam a forma com que os militares norte-americanos foram recebidos, após dois importantes conflitos armados da história:

A efusão de apreço continuou mesmo depois que os soldados retornaram ao país. Os soldados que retornaram do Vietnã foram recebidos com uma desconcertante combinação de hostilidade e descaso. Os que chegaram do Golfo Pérsico se viram como o centro das atenções em paradas da vitória e celebrações. Talvez o copioso apoio tenha representado um desajeitado pedido público de desculpas aos veteranos do Sudoeste Asiático. Qualquer que tenha sido o motivo, pela primeira vez, passada uma geração, os militares americanos, homens e mulheres, foram todos, sem exceção, considerados heróis (SCHUBERT; KRAUS, 1998, p. 321).

Deve ser dada uma atenção especial ao reconhecimento aos militares mortos em combate, que devem receber todas as honras previstas, de forma a transmitir às suas famílias a importância dada ao ato de coragem e heroísmo daqueles militares.

f) Propiciar as condições para que o nível estratégico preste o apoio necessário às famílias dos militares em combate – as ações das lideranças políticas, no sentido de apoiar as lideranças estratégicas nesse aspecto, são de extrema importância para permitir o desenvolvimento de programas e de estruturas de apoio às famílias dos combatentes. Esses programas e estruturas tem o propósito de fazer com que as famílias possam seguir as suas vidas, com o menor impacto possível, durante a ausência dos militares, bem como ficar assistidas em caso de falecimentos e ferimentos graves de seus militares.

Essa preocupação tem estado presente nos combates em que os EUA tem participado. Na Guerra do Golfo, por exemplo, entre diversas outras providências, era exigido que todo militar que possuía dependentes tivesse um plano de assistência a família atualizado, com a inclusão de todas as coberturas necessárias aos seus dependentes. Foram estabelecidos centros de assistência e grupos de apoio, que ficaram responsáveis por dar o suporte emocional às famílias, prestando os aconselhamentos e as informações que necessitavam (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

4.2 PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA NO NÍVEL ESTRATÉGICO

As lideranças estratégicas desempenham um papel importantíssimo na redução dos efeitos negativos do estresse em combate, pois são responsáveis por conscientizar o nível político das consequências de suas decisões para o emprego das FA e transformar as orientações políticas em ações estratégicas para o emprego das Forças, além de negociar, junto as lideranças políticas, as ações a serem empreendidas para propiciar as melhores condições de operação e combate aos militares.

Um exemplo claro dessa atuação da liderança estratégica junto a liderança política ocorreu antes da Guerra do Iraque, quando no dia 21 de novembro de 2001 o Presidente dos

EUA, George W. Bush, convocou o seu secretário de Defesa, Donald H. Rumsfeld, para uma reunião, com o intuito de saber qual tipo de plano de guerra para o Iraque o DoD teria. O Presidente queria se voltar para o Iraque, mas antes queria saber as consequências dessa decisão. Esse fato fica claro na narrativa de Woodward quando transcreve as seguintes palavras usadas pelo presidente para explicar as razões daquela reunião:

Um presidente não pode decidir e tomar decisões racionais a menos que entenda a viabilidade daquilo que pode te acontecer. E, por isso, ao tratar com Don Rumsfeld sobre essa questão, minha intenção naquele momento era pedir a ele: mostre-me o que você tem preparado caso alguma coisa tenha que acontecer. E já havíamos passado uma vez por esse exercício [no Afeganistão] (WOODWARD, 2004, p. 40).

Os seguintes procedimentos devem ser adotadas pelas lideranças estratégicas, para propiciar as melhores condições de combate aos seus militares:

a) Contribuir para dar legitimidade ao combate – as lideranças estratégicas também desempenham um papel importante nesse aspecto ao assessorarem as lideranças políticas nas decisões de engajarem em uma determinada guerra.

Os efeitos da Guerra do Vietnã realçaram para as lideranças militares norte-americanas a importância de contar com a aprovação popular em situações de guerra. Esse fato ficou muito claro quando lideranças dos altos escalões das FA declararam, após o conflito, “Não mais guerras a sangue-frio. Não mais guerras sem a mobilização do apoio popular. Não mais o escárnio e o desprezo, que se abateram sobre os soldados norte-americanos que voltaram para casa depois da missão no Sudeste Asiático.” (COHEN, 2004, p. 217).

Essa preocupação, por parte das lideranças estratégicas, não deve se restringir apenas ao período anterior a guerra, ao contrário, deve ser reforçada durante o combate que é quando mais facilmente se perde o apoio da mídia e da população, em virtude das imagens brutais das mortes que vão ocorrendo e que, nas guerras atuais, chegam de forma impactante aos lares dos cidadãos, por meio das coberturas ao vivo. Dessa forma, devem ser mantidas as

ações junto a mídia e a opinião pública, de forma a manter o apoio ao prosseguimento do combate. Para tal, é fundamental ter pessoal bem preparado para passar as informações do andamento da guerra, de forma correta e profissional, à imprensa e à população (GOULART, 2012)

b) Manter estratégias de defesa bem definidas e atualizadas – as estratégias de defesa devem ser elaboradas e redigidas de forma clara e devem ser mantidas atualizadas, de forma a servirem de orientação para os níveis operacional e tático.

Para se ter uma noção da importância atribuída pelos EUA, existem três publicações norte-americanas a esse respeito. São elas: A Estratégia de Segurança Nacional, elaborada pelo Governo norte-americano, a Estratégia de Defesa Nacional, elaborada pelo DoD, e a Estratégia Militar Nacional, elaborada pelas FA, que orientam os níveis operacional e tático. Porém, mesmo para um país como os EUA, com experiência proveniente dos inúmeros conflitos em que vem tomando parte, não é algo fácil mantê-las atualizadas, em virtude da multiplicidade de cenários que se apresentam no mundo atual.

Um exemplo claro dessa dificuldade está no relato feito por Woodward (2004), quando diz que o então Secretário de Defesa dos EUA, Donald Rumsfeld, ao ser questionado pelo então Presidente dos EUA, George W. Bush, em 21 de novembro de 2001, que tipo de plano de guerra teria para o Iraque, respondeu que acreditava que o plano estivesse desatualizado e manifestou a preocupação que vinha tendo em atualizar os 68 planos de guerra secretos afetos ao seu departamento, por considerar que necessitavam ser revisados.

Porém, apesar das dificuldades, é notório o esforço do DoD norte-americano em manter as estratégias, na área de defesa, atualizadas. Esse fato é comprovado pela entrevista concedida pelo *chairman da* Junta de Chefes de Estados-Maiores, em 01 de julho de 2015, a respeito da nova Estratégia Militar de Defesa, publicada em 2015, quatro anos após a última

edição, quando declara que a nova estratégia considera a crescente desordem no mundo e a erosão das vantagens comparativas dos EUA (GARAMONE, 2015).

c) Efetuar planejamentos para a guerra de forma cuidadosa e clara e durante o combate efetuar o controle da ação planejada no nível estratégico – as lideranças estratégicas devem certificar-se de que os planejamentos, realizados no seu nível, devem ser de fácil entendimento pelos níveis operacional e tático, de forma a facilitar a realização dos seus respectivos planejamentos. Devem também acompanhar o desdobramento do combate, de forma a realizar as reorientações no planejamento que se fizerem necessárias, em virtude de novos acontecimentos que vão ocorrendo no campo de batalha.

Clausewitz já realçava a importância desse controle ao nível estratégico, ao afirmar que:

A estratégia [...] estabelece o plano de guerra e determina em função do objetivo em questão uma série de ações que a ele conduzem [...]. Dado que todas essas decisões em grande parte só poderão assentar em suposições que nem sempre se realizam, e que um grande número de outras disposições mais detalhadas não podem ser tomadas antecipadamente, resulta que a estratégia tem de acompanhar o exército no campo de batalha para que, no próprio local, se tomem as disposições de detalhe necessárias e se proceda às modificações gerais que se impõem incessantemente (CLAUSEWITZ, 1996, p. 171).

d) Manter as FA bem preparadas, adestradas e equipadas para o combate – as lideranças estratégicas tem fundamental importância nesse aspecto, pois são elas que possuem o dever de realçar, junto ao poder político, a importância do setor de defesa para o país, lutando por recursos que os permitam manter suas FA nas melhores condições para o combate.

Após conseguidos os recursos, cabe às lideranças estratégicas zelar pela correta distribuição e utilização dessas verbas. Para tal, a existência de uma estratégia bem elaborada com hipóteses de emprego bem definidas pelo setor de defesa, conforme abordado no item anterior, é de extrema importância para que possam ser obtidos os meios e equipamentos

adequados, e proporcionados os treinamentos e as formações apropriados aos militares, mantendo as suas forças prontas para serem empregadas.

Outro aspecto fundamental da preparação das Forças é a consecução de uma completa interoperabilidade entre elas, bem como com as forças estrangeiras que façam parte de uma possível coalizão.

Esse foco na preparação das FA está sempre presente nos EUA. Fato que pode ser confirmado na estratégia militar daquele país, que atribui uma ênfase especial na manutenção de forças prontas, bem treinadas e equipadas, com logística e infraestruturas de transporte consistentes, rede de inteligência bem estruturada, links de comunicação confiáveis e interoperabilidade com os aliados e parceiros (EUA, 2015).

e) Mobilizar para a guerra e preparar o apoio logístico adequado – deve haver uma grande preocupação por parte das lideranças estratégicas em manter um plano de mobilização bem atualizado, de forma a permitir uma rápida reação em situações de guerra. Cabe também ao nível estratégico atuar junto ao nível político para conseguir os apoios necessários que ultrapassem o seu nível de atuação, como ocorreu na Guerra do Golfo, quando o nível estratégico detetou a necessidade de mobilização da reserva e atuou de forma a convencer o Presidente dos EUA a tomar essa decisão (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Outro aspecto fundamental é a preparação de uma estrutura de apoio logístico, que possibilite a manutenção das melhores condições de combate, de conforto, de descanso, de alimentação, de higiene e de assistência de saúde, psicológica e religiosa aos militares.

O apoio logístico é um aspecto tão complexo da guerra que, mesmo para o setor de defesa dos EUA, constantemente envolvidos em conflitos armados e possuidor de uma estrutura de mobilização e apoio logístico bastante desenvolvida, constitui-se em grande desafio. Um exemplo desse fato ocorreu na Guerra do Golfo, por ocasião do desdobramento das unidades do XVIII Corpo Aeroterrestre que constataram, ao chegarem ao local de

operação, não haver o apoio logístico necessário e tiveram que montar toda uma estrutura logística, durante o desdobramento (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

As ações a serem adotadas pela lideranças estratégicas devem prosseguir durante o combate, assegurando que as estruturas de mobilização e apoio logístico continuem funcionando corretamente. O bom funcionamento dessas estruturas é de fundamental importância para propiciar, aos combatentes, a manutenção das melhores condições de combate. Esse fato é ressaltado por Goulart ao afirmar que “se as atividades de suprimento, saúde, transporte e manutenção não forem realizadas a contento, as operações militares são prejudicadas ou mesmo inviabilizadas” (GOULART, 2012, p. 150).

f) Prover estruturas de pessoal de BH e de UMT especializadas em estresse em combate – é de fundamental importância que as FA contem com essas estruturas para permitir o assessoramento aos líderes nos níveis operacional e tático, para a realização de uma correta preparação, antes do combate, uma correta aplicação das técnicas de gerenciamento do estresse, durante o combate, e um correto tratamento das desordens decorrentes de estresse apresentadas após o combate, de forma a reduzir os efeitos negativos do estresse em combate sobre os militares.

As FA norte-americanas encontram-se bem estruturadas nesse aspecto, contando com profissionais especializados em estresse em combate, tanto na área de BH quanto na área de UMT, distribuídos pelas unidades operativas de acordo com as necessidades de cada força (KENNEDY; ZILMMER, 2009; EUA, 2009).

g) Estabelecer canais de comunicação confiáveis e abertos com as lideranças nos níveis operacionais e táticos – o estabelecimento desses canais de comunicação, que permitam a transmissão de ordens e informações, suficientes e claras, às lideranças subordinadas e, ao mesmo tempo, permitam a essas lideranças tirarem suas dúvidas junto às lideranças

estratégicas, são de extrema importância para estabelecer uma relação de confiança e para manter a tropa bem informada (EUA, 2009; KENNEDY; ZILMMER, 2009).

Deve ser assegurada a manutenção desses canais de comunicação, durante o combate, sendo eles fundamentais para o desenvolvimento dos planos de guerra, para o controle da ação planejada e para a manutenção do moral da tropa, do espírito de coesão e de confiança mútua (EUA, 2009).

h) Fornecer as condições necessárias para que as lideranças operacionais e táticas possam efetuar a adequada preparação das famílias – as lideranças estratégicas devem estar atentas a esse aspecto essencial da preparação para a guerra. Não só fornecendo todas as condições necessárias para que essa preparação ocorra, como também cobrando das lideranças subordinadas a execução da preparação adequada dos familiares.

O DoD norte-americano possui um programa de apoio à família militar, que é bastante divulgado, incentivando a participação das famílias de forma a mantê-las preparadas para as situações de emprego dos militares em combate. Essas estruturas de apoio se ramificam para dentro das forças, de forma a estarem bem próximas de onde os militares residem (EUA, 2009).

As lideranças estratégicas devem assegurar que todas as estruturas de apoio a família, disponibilizadas desde o período de preparação para o combate, continuem funcionando corretamente, durante a ausência dos militares, de forma a que eles possam ter a tranquilidade necessária, de que seus familiares estão bem assistidos, e concentrem a sua atenção no combate (EUA, 2009).

i) Tomar medidas fomentadoras de união a nível macro entre as Forças que tomarão parte no combate – numa situação de combate é fundamental que esteja presente, nas unidades militares, a coesão, o espírito de corpo, o orgulho e a identidade, como veremos

ao abordar os procedimentos de liderança nos níveis operacional e tático. Porém, é importante que haja essa mentalidade de união a partir dos níveis de liderança estratégica mais altos.

Embora cada força seja responsável pelo seu preparo e executem ações de combate distintas, deve haver a consciência de que fazem parte das FA do país e que o sucesso ou fracasso no combate será do conjunto. Dessa forma, em vez de ser desenvolvido um sentimento de competitividade entre as Forças, deve haver um sentimento de cooperação e de fortalecimento da confiança mútua, que facilitará tanto a preparação quanto a realização de operações conjuntas de combate. Esse espírito de união entre as lideranças estratégicas se propaga para os níveis operacional e tático.

As lideranças estratégicas devem estar atentas para evitar que as tensões e discordâncias, normais durante o combate, afetem a coesão entre as Forças, o que poderia gerar efeitos altamente nocivos nos níveis operacional e tático, com as perdas de coesão e confiança mútua fundamentais para o bom desempenho individual e coletivo das unidades

A necessidade de integração das Forças norte-americanas foi percebida com o surgimento de novos desafios para os EUA, oriundos das alterações ocorridas na guerra, a partir da II Guerra Mundial, e que repercutiram no início da “Guerra Fria” (POGGIO; SILVA, 2010).

Foi criada então, em 1947, a Lei de segurança Nacional dos EUA, com a criação do DoD, dirigido pelo Secretário de Defesa, a quem os comandantes das Forças passaram a ficar subordinados. Uma outra alteração foi a criação de uma estrutura de comando operacional, também subordinada ao DoD, segmentada em comandos unificados de combate compostos por integrantes das Forças e comandado por um Oficial General quatro estrelas de uma das forças, conhecido como *Combat Commander* (POGGIO; SILVA, 2010).

A referida estrutura, por funcionar há cerca de 68 anos e por ter sido empregada e amadurecida em diversos combates, trouxe como consequência uma melhor cooperação entre as Forças (POGGIO; SILVA, 2010).

j) Desenvolver líderes nas FA – no mundo atual, no qual predomina um ambiente de grande desordem e instabilidade, é de extrema importância a preparação cada vez melhor dos líderes militares. Dessa forma as lideranças estratégicas devem estar permanentemente voltadas para o desenvolvimento de líderes dentro das Forças, de forma a capacitá-los para enfrentar os desafios do combate moderno.

No DoD dos EUA, esse foco no desenvolvimento dos líderes militares fica patente na Estratégia Militar Nacional, na qual está clara a prioridade no desenvolvimento de líderes criativos e adaptativos, a partir de uma combinação de fatores como formação, educação, ampla experiência e oportunidade (EUA, 2015) .

k) Propiciar as estruturas necessárias para o retorno dos militares – devem ser preparadas as estruturas para que os militares sejam recebidos com as honras devidas, com o apoio da mídia e da opinião pública. Que os falecidos em combate recebam todas as honras de herói de guerra e seja dado total apoio aos seus familiares. Além disso, todas as estruturas de saúde, assistência social e religiosa devem ser mobilizadas para permitir a melhor reintegração possível dos militares as suas famílias e a sociedade, bem como sejam providos os tratamentos de saúde necessário às vítimas de desordens pós-traumáticas.

O DoD norte-americano possui um programa estruturado para prestar todo o apoio aos militares e seus familiares por ocasião do regresso de combate, de forma a propiciar as melhores condições possíveis de reintegração dos militares às suas famílias e à sociedade. Aquele Departamento vem fazendo um grande esforço para propiciar que essas estruturas de apoio possam atuar nas regiões mais remotas dos EUA, de forma a prestar o apoio aos militares que moram longe dos grandes centros (EUA, 2009).

4.3 PROCEDIMENTOS DE LIDERANÇA NOS NÍVEIS OPERACIONAL E TÁTICO

Os procedimentos de liderança nos níveis operacional e tático serão analisados de forma conjunta, em virtude de estarem intimamente ligados, sendo difícil abordá-los separadamente. Por isso são, normalmente, apresentados dessa forma nos livros e manuais norte-americanos existentes.

As lideranças nesses níveis são as que lidarão diretamente com as situações de estresse em combate e dessa forma precisam estar bem preparadas. Esse preparo envolve a participação dos líderes em cursos e adestramentos realizados por pessoal especializado das áreas de BH e de UMT, que devem fazer parte do programa de cursos e adestramentos das unidades, realizados durante o ano. Esses cursos e adestramentos devem ser ministrados e assistidos com muito realismo e seriedade (EUA, 2009).

Dessa forma esses líderes se conscientizarão que as reações de estresse em combate são absolutamente normais e solidificarão os conhecimentos que permitirão conhecer os fatores estressores em combate, reconhecer as reações e desordens negativas apresentadas pelos militares, em função desses fatores, bem como as técnicas de gerenciamento de estresse que podem ser aplicadas nas unidades, para se contrapor a essas reações. Saberão também identificar os casos em que os militares necessitam ser encaminhados para avaliação nas estruturas de BH e UMT e onde essas estruturas estão disponíveis.

Durante o combate, é notória a dificuldade de se manter todos os procedimentos de liderança necessários para combater as reações de estresse negativas nos militares, tornando as ações na fase de preparação fundamentais para o bom desempenho em combate (EUA, 2009).

Porém, os líderes nos níveis operacional e tático, devem conhecer profundamente os procedimentos que podem ser adotadas no decorrer do combate e aplicá-los sempre que a situação tática permitir, de forma a aumentar as chances de sucesso no combate.

As técnicas de gerenciamento de estresse são medidas destinadas a reduzir o estresse de combate e operacional e devem seguir as orientações constantes do APÊNDICE A. Elas contribuem também para que os militares apresentem reações de estresse adaptativas e lidem melhor com situações de estresse cotidianas (EUA, 2009). Os principais exercícios de enfrentamento de estresse adotadas pelas FA norte-americanas encontram-se detalhadas no APÊNDICE B.

Os procedimentos de liderança, nos níveis operacional e tático, que devem ser adotados para se contrapor aos efeitos estressores, de forma a reduzir os efeitos negativos provenientes do estresse em combate, são:

a) Realizar adestramentos com as equipes de controle de estresse de combate e operacional (COSC) e BH- disponibilizar, periodicamente, horários para que as equipes COSC e BH façam avaliações individuais e da unidade, que serão utilizadas para acompanhar e preparar os militares para o combate. Esse procedimento ajudará no desenvolvimento e na execução do programa de controle de estresse de combate e operacional das unidades (EUA, 2009).

Esses adestramentos, além da avaliação, devem envolver a instrução dos militares, de forma a conscientizá-los de que apresentar reações de estresse em situações de combate é normal, a estimulá-los a conhecerem os fatores estressores presentes no campo de batalha e a identificarem as reações de estresse decorrentes, além de conhecerem as técnicas de gerenciamento, que devem utilizar em proveito próprio e dos companheiros de unidades.

Nesses treinamentos os militares também devem ser incentivados a compartilhar, com os líderes das unidades e com pessoal de BH e UMT disponíveis, os sintomas de estresse que identificarem.

As FA norte-americanas disponibilizam as seguintes estruturas de apoios aos seus militares, para o enfrentamento das reações negativas do estresse em combate: equipes de BH, equipes COSC, equipes de MH e de UMT (EUA, 2009).

b) Realizar adestramentos periódicos com seus subordinados a respeito de estresse em combate – o programa de adestramento das unidades devem prever treinamentos periódicos a respeito do assunto, a serem ministrados pelos líderes.

O intuito desses adestramentos é desenvolver a coesão das unidades, bem como solidificar os conhecimentos transmitidos pelas equipes COSC e BH, sobre os fatores estressores, as reações apresentadas pelos militares e as técnicas de gerenciamento de estresse (EUA, 2009).

Além dos adestramentos teóricos, que devem ser intensificados durante a preparação para um combate, devem ser introduzidas as partes práticas dos programas COSC nas unidades, com treinamentos cruzados, e alocação e distribuição de tarefas. Esses treinamentos devem ser realizados com o maior grau de realismo possível (EUA, 2009).

À medida que esses conhecimentos forem sendo assimilados, deve-se incrementar o uso deles nas atividades diárias de preparação da unidade, de forma que o gerenciamento das reações de estresse passe a ser realizado com a maior naturalidade possível e não somente nos adestramentos específicos destinados ao assunto (EUA, 2009).

Em todas as atividades das unidades, os líderes devem transmitir aos seus subordinados a confiança de que todos estão preparados para enfrentar e vencer as reações de estresse e contam com os melhores apoios de saúde e religioso para o enfrentamento das possíveis reações (EUA, 2009).

No decorrer do combate, devem ser realizados os mesmos treinamentos da fase de preparação, com ênfase naqueles em que os líderes identificarem que os subordinados necessitam de aperfeiçoamento. Porém, sem esquecer de que o descanso e o lazer são importantíssimos para manter os militares nas melhores condições de combate. Devem ser mantidos os programas de avaliações e gerenciamento de estresse, iniciados na fase de preparação, de forma a manter todas as técnicas incutidas na cabeça de seus subordinados.

Essas atividades devem contar com o auxílio das equipes de BH e UMT disponíveis, que realizarão avaliações, exercícios de decompressão interna e ajudarão os líderes a identificar militares que estejam apresentando sintomas ou desordens de reação ao estresse, para que possam ser tratados imediatamente (EUA, 2009).

c) Legitimar o combate perante os subordinados – as lideranças nos níveis operacional e tático devem estar atentas para difundir nas suas unidades todas as informações disponíveis que contribuam para legitimar a guerra (EUA, 2009).

d) Planejar as operações de forma cuidadosa e clara e com o detalhamento necessário – é fundamental que as lideranças, no nível operacional, assegurem que o planejamento das operações ocorram com o maior grau de profissionalismo. Esses planejamentos devem ser bastante detalhados e de fácil compreensão para os subordinados que irão executá-los (EUA, 2009).

As missões atribuídas a cada unidade devem ser compatíveis com as suas destinações e seu nível de treinamento e as regras de engajamento e de comportamento devem estar claramente estipuladas e devem ser massificadas nas unidades para permitir que os militares, envolvidos em conflitos armados, tenham a perfeita compreensão de como devem agir em situações de combate e possam sanar as possíveis dúvidas (EUA, 2009).

Para tal, é fundamental uma comunicação estreita entre os níveis operacional e tático para permitir a elaboração de planejamentos bem estruturados e com missões bem

definidas e coerentes que facilitem as lideranças no nível tático a prepararem as suas unidades para o cumprimento da missão.

e) Incentivar a comunicação nas unidades – as lideranças operacionais e táticas devem incentivar as comunicações verticais e horizontais dentro das unidades para que os militares subordinados sintam confiança em compartilhar seus problemas e os sintomas de estresse que possam estar sentindo, sem ter medo de serem mal interpretados ou discriminados. Eles devem ter a segurança de que contarão com a ajuda dos seus líderes, dos serviços de apoio de saúde e religioso disponíveis e dos seus companheiros de unidade, para resolver seus problemas (EUA, 2009).

Os líderes devem tomar a iniciativa de estabelecer essas comunicações, mantendo os seus subordinados bem informados das ações a serem realizadas e permitindo que os militares retirem as suas dúvidas. As informações prestadas pelos líderes devem ser verdadeiras, e não especulativas, de forma a desenvolver a confiança dos subordinados, para que se sintam seguros em expor os seus problemas (KENNEDY; ZILLMER, 2009).

Foi constatado que os líderes que realizaram reuniões mais frequentes com os subordinados e familiares, antes do desdobramento para a Guerra do Golfo, mantiveram o moral dos militares e familiares mais elevados (KENNEDY; ZILLMER, 2009).

Durante o combate, as lideranças devem manter seus militares munidos de todas as informações disponíveis a respeito da unidade e de seus familiares. Essas comunicações devem ser realizadas de forma direta e sincera, mantendo o grau de lealdade e confiança mútua nas unidades.

Os militares subordinados devem ser incentivados continuamente a falar sobre suas dores e perdas e a procurar ajuda quando perceberem sintomas de estresse em combate que estejam prejudicando os seus desempenhos. Quando procurados por seus subordinados os

líderes devem dar a atenção devida e procurar colocar a emoção deles na perspectiva adequada, por meio de conselhos práticos e de fácil compreensão (EUA, 2009).

f) Fomentar nas unidades a coesão, o espírito de corpo, a confiança mútua, o orgulho e a identidade – os comandantes tem papéis fundamentais no desenvolvimento desses aspectos dentro das suas unidades, Eles devem ser o exemplo, liderando os seus subordinados ao êxito por suas qualidades profissionais e seus atributos morais e não somente por suas posições hierárquica (EUA, 2009; GOULART, 2012).

A coesão vai sendo construída a partir da realização de treinamentos de preparação para o combate, bem como de atividades esportivas e recreativas que incentivam o desenvolvimento de laços de amizade e companheirismo. Os líderes devem realçar, em todas as oportunidades em que estejam em atividades com suas unidades, a importância de cada um desempenhar bem o seu papel individualmente e se preocupar em ajudar os demais companheiros para o sucesso conjunto. À medida que os treinamentos vão sendo realizados e os militares vão ficando mais bem preparados e seguros, e que cada indivíduo percebe que tem o apoio dos demais membros das unidades, aumenta a confiança mútua e vai se desenvolvendo um orgulho de pertencer àquela unidade e estar servindo as FA, gerando um espírito de corpo e uma identidade nas unidades (EUA, 2009; GOULART, 2012).

Outro aspecto de extrema importância é o estabelecimento de uma lealdade mútua entre líderes e subordinados. Essa lealdade deve partir dos líderes, que devem ter presentes em suas ordens e orientações a honestidade de propósito, estando os interesses da coletividade, da instituição e do país, acima dos individuais. Quando os militares das unidades percebem essa lealdade por parte dos líderes, tendem a retribuí-la de forma voluntária (EUA, 2009; GOULART, 2012).

Cabe ainda aos líderes tratar os subordinados com justiça, valorizando e reconhecendo aqueles que apresentam bom desempenho e dedicação e contribuem para o

sucesso das unidades; e adotando atitude firmes contra atos de indisciplina e desvios de caráter que possam comprometer os importantes valores das unidades, acima descritos. Os subordinados devem sentir a segurança de que os líderes estão no controle das unidades e não serão coniventes com atitudes de militares, incompatíveis com os valores da instituição (EUA, 2009).

Os líderes que se impõem aos seus subordinados pelo conhecimento superior que possuem e pela capacidade de conduzir as unidades com segurança, eficácia, lealdade e compromisso; que fomentam os valores da instituição e a confiança mútua entre os membros da unidade; que mantêm as suas unidades bem treinadas, coesas e com sentimento de orgulho e identidade têm muito mais chances de sucesso no campo de batalha. Esse aspecto é ressaltado na publicação *Combat and Operational Stress Control: manual for leaders and soldiers do Exército norte-americano*:

A história tem mostrado que a maioria dos soldados permanece na luta primeiramente por uma correlação direta com a ligação e a identidade que tenham criado com o pessoal da unidade. Soldados lutam pela batalha do companheiro que está ao lado deles. É imperativo que a liderança envide todos os esforços para desenvolver essa relação de uma forma saudável e coesa para garantir a integridade da unidade em ambiente de estresse alto (EUA, 2009, p. (2-7), tradução nossa).

É fundamental que essas características sejam mantidas nas unidades, durante o combate. Todas as atividades que puderem ser executadas nesse sentido, serão de extrema importância para reforçar esses atributos essenciais para o aspecto moral da unidade, que representa o melhor indicador da resiliência de combate dentro de uma unidade ou organização. “As unidades com alta coesão tendem a experimentar uma menor taxa de vítimas COSR do que unidades com baixa coesão e moral. Alta coesão e moral melhoram as reações de estresse adaptativas em soldados e organizações.” (EUA, 2009, p (2-6), tradução nossa).

g) Realizar treinamentos de guerra o mais próximo possível da realidade esperada no campo de batalha – os treinamentos devem ser realizados com o maior realismo possível,

de forma a permitir aos militares adquirirem maior familiarização com os equipamentos, armamentos e fardamentos com os quais irão operar; se adaptar as condições estressantes do campo de batalha e fomentar todos os atributos abordados no item anterior (EUA, 2009).

Esses treinamentos contribuirão, significativamente, para o desenvolvimento da confiança dos militares nos equipamentos, armamentos, companheiros, líderes das unidades, equipes de apoio de BH e UMT e nas técnicas de gerenciamento de estresse (EUA, 2009).

h) Realizar atividades de preparação física para combates prolongados e intensos – os líderes devem dar atenção especial ao condicionamento físico de seus militares. Uma boa preparação física, adequada ao ambiente onde as unidades irão operar e a missão a ser desempenhada, traz ótimos resultados no enfrentamento dos fatores estressores.

Além do condicionamento, as atividades de preparação física propiciam ótimas oportunidades de fortalecerem a coesão das unidades. A implementação de algumas competições esportivas são bastante proveitosas nesses aspectos. Os benefícios de uma boa preparação física são realçados na publicação *Combat and Operational Stress Control: manual for leaders and soldiers do Exército norte-americano*:

A aptidão física pode afetar a capacidade de resistir ao estresse de combate e operacional. O bom condicionamento físico traz benefícios físicos e psicológicos. O bom condicionamento físico atrasa a fadiga, constrói confiança, e encurta o tempo de recuperação de doenças e lesões. Melhorando o condicionamento melhora a autoestima e constrói capacidades individuais para realizar tarefas exigentes. Estar em boas condições físicas prepara os indivíduos para melhor lidar com as demandas fisiológicas de estresse. O condicionamento físico rigoroso ajuda a proteger contra o estresse de operações contínuas. Um programa de preparação física regular para aumentar a resistência aeróbica, força muscular e flexibilidade é essencial para a prontidão de combate. Condicionamento aeróbico aumenta a capacidade de trabalho e a capacidade de suportar o estresse (EUA, 2009, p. (2-11), tradução nossa) .

É importantíssimo que o líder mantenha os seus militares no melhor condicionamento físico possível, durante o combate, para que possam ter uma melhor condição de recuperação das atividades intensas e apresentem menos desgaste físico e psicológico, aumentando sua resistência, aspecto fundamental para combates prolongados.

Não deve ser esquecido, no entanto, a necessidade de descanso e lazer dos militares para reduzir as reações de estresse. (EUA, 2009)

i) Prever, no planejamento, e prover, no período de desdobramento e de combate, as ações de apoio logístico necessárias – propiciar aos seus militares as melhores situações de combate, de saúde, de conforto, de descanso, de higiene, de alimentação e hidratação é uma das principais preocupações que os líderes devem ter. Para tal, tanto o planejamento quanto a execução do apoio logístico devem ser realizados com o máximo de cuidado e detalhamento, para que não comprometam esses importantes aspectos de suporte para os militares em combate (EUA, 2009);

Os líderes devem estar atentos para não permitir que esses aspectos degradem com o decorrer do combate, tomando todas as providências para que o apoio logístico necessário seja prestado continuamente, que as equipes de BH e UMT estejam atuando, que as condições de habitabilidade possibilitem o descanso e o lazer dos militares, que sejam providas as horas de sono e descanso necessárias, que se mantenha um bom padrão de higiene pessoal e coletiva e que sejam fornecidas a alimentação e a hidratação adequadas aos militares (EUA, 2009).

j) Assegurar que todas as ações de preparação dos familiares estão sendo realizadas – as lideranças nos níveis operacional e tático devem atribuir, durante a preparação das unidades para o combate, uma importância bastante elevada à preparação das famílias, articulando metas de preparação que visam propiciar as condições para prosseguirem a vida, sofrendo o menor impacto possível causado pela ausência dos militares (EUA, 2009).

Devem ser previstos, para os períodos de desdobramentos, o estabelecimento dos canais de comunicação possíveis entre os militares e seus familiares e devem ser passadas às famílias todas as informações da missão que não comprometam a segurança, incluindo a sequência das ações para o desdobramento e todos os recursos de apoio aos militares e

familiares, disponibilizados pelas unidades. Além disso, os líderes devem disponibilizar o maior tempo possível aos seus militares, para que possam realizar a preparação de suas famílias (EUA, 2009).

Os líderes devem incentivar continuamente a participação dos familiares nos programas de preparação das unidades e a utilização de todas as estruturas de apoio disponibilizadas. Devem manter também um acompanhamento constante para assegurar que todas as estruturas de apoio disponibilizadas estão auxiliando os militares e os seus familiares corretamente. Não se deve incorrer no erro de menosprezar os problemas familiares do pessoal solteiro (EUA, 2009).

Durante o combate deve ser assegurado, pelas lideranças, que as estruturas de apoio aos familiares existentes estejam prestando o apoio desejado. Devem ser mantidos também os canais de comunicações disponíveis para que haja troca de informações entre os militares e os familiares (EUA, 2009).

Nas FA norte-americanas são disponibilizadas estruturas de apoio de MH, de BH, de UMT, de aconselhamento e de orientação individual aos familiares (FRG), além dos Serviços Comunitários do Exército (ACS), do serviço de assessoria jurídica, a Cruz Vermelha Americana, a Ajuda de Emergência do Exército e o site Militar *OneSource*, disponibilizado 24 hs, que prestam uma variedade de assistências às famílias. Os FRG são estruturas disponibilizadas pelas unidades, que estabelecem a comunicação oficial entre o comando e as famílias. São utilizados para passar as informações dos Comandantes, consideradas importantes e oportunas, às famílias dos subordinados, a respeito dos acontecimentos das unidades. Os recursos BH e UMT são utilizados para apoiar as unidades, os líderes, os militares e os seus familiares, durante a fase de preparação e de combate (EUA, 2009).

k) Prover a integração de novos militares nas unidades – embora não seja o ideal, que haja alterações de pessoal nas unidades, durante o combate, em virtude da possibilidade de afetar a coesão das unidades, por vezes, o embarque de novos militares torna-se inevitável.

Na Guerra do Vietnã, a política de revezamento exagerada foi apontada por alguns especialistas como uma das causas para o insucesso, em virtude da dificuldade que impuseram aos líderes para manter um sentimento de coesão nas unidades (KELLETT, 1987).

Os líderes devem ter uma atenção especial com a rápida preparação e integração dos novos militares, para que eles não venham a comprometer o desempenho das unidades. Eles devem assegurar que os novatos sejam bem recebidos e acolhidos como membros das unidades e devem atribuir aos militares experientes a responsabilidade pela preparação e rápida integração desses novos militares nas unidades. Esses fatores serão fundamentais para que eles se sintam apoiados, motivados, preparados e seguros dos seus desempenhos, e conquistem a confiança e respeito dos seus companheiros, mantendo a coesão e o espírito de corpo nas unidades (EUA, 2009).

l) Preparar os militares para uso de armas de destruição em massa (químicas, biológicas, radiológicas e nucleares) pelos inimigos – a única forma de se contrapor a essas fontes de estresse que são as armas de destruição em massa é uma preparação adequada, na qual os militares conheçam perfeitamente os procedimentos e equipamentos de defesa contra esses tipos de armas e possam desenvolver a confiança de que poderão se defender dessas armas letais. Os treinamentos nessa área devem ser os mais repetitivos e realistas possíveis, de forma que os procedimentos sejam bem assimilados pelos militares (EUA, 2009).

m) Combater o uso de substâncias – embora o uso de substâncias, como drogas e álcool, não se constituam em fatores estressores individuais, trazem consequências para as unidades em que servem, comprometendo o desempenho, a coesão, o espírito de corpo, o

orgulho e a identidade da unidade, se constituindo dessa forma em estressores para os demais militares das unidades.

O combate ao uso dessas substâncias deve merecer total atenção dos líderes. Para isso, eles devem ser bem treinados para identificar as características apresentadas por quem faz uso de álcool e drogas, bem como aqueles que já se encontram dependentes dessas substâncias. Os líderes devem procurar identificar comerciantes, distribuidores e utilizadores dessas substâncias, o quanto antes, de forma a afastá-los ou encaminhá-los para o tratamento adequado e evitar que esses contaminem negativamente o ambiente das unidades. Não devem demonstrar nenhum nível de tolerância, tratando a situação com firmeza e rapidez e adotando todas as providências julgadas pertinentes (EUA, 2009).

n) Treinar seus subordinados para matar – esse aspecto é o mais sensível de todos os abordados até o momento, pois fala de um fator, que causa resistência e repulsa a todas as pessoas enquadradas dentro de um padrão de normalidade. Para essas pessoas, ao lerem um livro, um artigo ou em um trabalho, que abordem esse tema, principalmente em uma situação em que não estejam vivenciando uma situação real de combate, é muito difícil de aceitar que pessoas possam ser treinadas para matar seus semelhantes. Mas a verdade é que essa é a função principal dos líderes militares que almejam ser bem sucedidos em um combate (GROSSMAN, 2007).

Sem o aprofundamento do estudo, as pessoas leigas poderiam questionar que o ato de matar em combate não estaria intimamente correlacionado com a atuação das lideranças, mas sim a uma batalha interna dos militares que, em situações extremas como as de combate, vencem a resistência que os seres humanos, enquadrados como normais, apresentam ao ato de matar seu semelhante. Esse aspecto é ressaltado por Grossman:

Sem estudar o assunto, as pessoas tendem a subestimar a influência da liderança na execução do ato de matar no campo de batalha. Contudo, os que lá já estiveram têm outra opinião. Um estudo realizado, em 1973, por Krannns, Kaplan e Krannns, investigou os fatores que levam um soldado a atirar e identificou, nos indivíduos sem experiência de combate, o fato de “estarem recebendo tiros” como a principal

razão à abertura do fogo. Os veteranos, contudo, citaram a “ordem para atirar” como o fator mais importante (GROSSMAN, 2007, p. 198).

Existem diversos fatores, que contribuem para os combatentes vencerem a resistência a matar. Porém, em virtude do foco do trabalho, serão abordados apenas aqueles que estão relacionados aos procedimentos de liderança.

Alguns fatores se destacam para que essa influência da liderança seja tão forte no momento da decisão do militar matar o inimigo. Os líderes que estabelecem um relacionamento de lealdade e confiança com os seus subordinados, exercem, numa situação de combate em que estão presentes diante deles, uma grande autoridade. O desejo dos subordinados de atenderem aos graus de exigência dos líderes, possuidores de legitimidade conquistada por seus padrões de conduta, faz com que executem as suas ordens, vencendo a relutância natural em matar o seu semelhante (GROSSMAN, 2007).

Outro fator fundamental, para que os militares vençam a resistência em matar seus inimigos, está também relacionado aos procedimentos de liderança já abordadas neste capítulo. Quando os líderes conseguem desenvolver a coesão, o espírito de corpo, a confiança mútua e a identidade de suas unidades, faz com que se desenvolva um imenso sentimento de responsabilidade dos militares em proteger seus amigos e companheiros.

O fator acima se constitui na maior motivação, apontada por especialistas, para que os militares vençam a sua relutância em matar em combate, sendo superior inclusive ao sentimento de autopreservação. A coesão e o sentimento de unidade geram também uma sensação de anonimato nos militares, que passam a encarar como se as mortes fossem praticadas pelas unidades e não por eles individualmente, facilitando sobremaneira o ato de matar o inimigo (GROSSMAN, 2007).

Existe ainda um outro aspecto importante, no qual o líder pode atuar, que é a realização de ações no sentido de fortalecer um distanciamento social entre os seus militares e os inimigos. Esses distanciamentos emocionais são provenientes de um reforço, por parte das

lideranças, das diferenças culturais, morais e sociais existentes, que levam aos seus subordinados a descaracterizarem os inimigos como seres humanos, colaborando para que sejam capazes de matá-los (GROSSMAN, 2007).

O distanciamento cultural está relacionado com o desenvolver nos subordinados a convicção de que seus inimigos são seres inferiores e que não merecem ser encarados como seres humanos (GROSSMAN, 2007) .

O distanciamento moral está relacionado a inculcar na cabeça dos subordinados que suas missões são de caráter sagrado e que dessa forma não podem se sentir pecadores por matar. Está intimamente ligado ao aspecto da legitimidade do combate.(GROSSMAN, 2007) .

O distanciamento social refere-se a necessidade de que os líderes se posicionem corretamente em relação a uma linha muito tênue entre dois sentimentos antagônicos: o apreço pelos seus subordinados e a dose certa de superioridade, distanciamento e imparcialidade, que devem apresentar em relação aos seus militares, para que possam tomar as decisões difíceis em uma situação de combate (GROSSMAN, 2007).

Todos esses fatores, aliados a um forte condicionamento obtido por treinamentos fortes e realistas, são capazes de vencer a resistência do combatente em matar. Porém, os líderes devem manter o controle efetivo de seus subordinados para evitar que todos esses processos ocasionem excessos de toda ordem (GROSSMAN, 2007). Especialmente num momento em que o Direito dos Conflitos Armados ganha maior notoriedade e os combates são mostrados com cada vez mais detalhes pela mídia, esses excessos podem ocasionar em perda de legitimidade da guerra junto à opinião pública.

o) Estar atento para as manifestações de reações de estresse negativas – os líderes devem estar alertas para a identificação de sinais de estresse em si e nos outros, para que possam ser aplicadas as técnicas de gerenciamento e encaminhados os casos que se fizerem necessários, para o atendimento pelas equipes especializadas. Não se deve ignorar esses

sintomas, pois há uma tendência de agravamento, caso não sejam tratados corretamente. Eles devem incentivar também que os militares das unidades se ajudem mutuamente com as técnicas conhecidas e treinadas (EUA, 2009).

p) Reconhecer os serviços prestados pelos militares mortos ou gravemente feridos – os líderes devem demonstrar o quanto valorizam a vida dos seus militares. Em caso de ferimentos graves, providenciar os melhores atendimentos aos seus militares e manter os seus companheiros de unidades atualizados quanto ao estado saúde deles. Em caso de mortes, divulgar o nome dos militares falecidos aos companheiros das unidades, reconhecer, perante os subordinados, que o luto ou pesar é uma reação normal nessas situações, realçar os serviços que foram prestados à pátria por aqueles que morreram, deixando patente o respeito por aqueles militares que foram vítimas do combate, e incentivar a todos a continuarem a lutar por suas memórias (EUA, 2009).

Esse sofrimento pela perda pode ser vivenciado por emoções, pensamentos, e até mesmo sintomas comportamentais, como gritar ou discutir. Sintomas graves de luto são considerados normais após uma perda, mas passam a ser considerados anormais, quando os sintomas persistem por longos períodos de tempo (EUA, 2009).

Utilizar as equipes de BH e UMT disponíveis para ajudar os companheiros a lidarem com o luto. A rapidez da resposta à ajuda recebida pode ser mais rápida ou lenta, dependendo das características de quem está enfrentando o luto (EUA, 2009).

q) Prestar o apoio e as honras devidas aos combatentes no regresso – há uma tendência de que depois do combate as lideranças, nos níveis operacional e tático, se descuidem em relação aos cuidados com os seus militares. Esse fato decorre de estarem desgastados e também sofrendo com os efeitos do estresse experimentado durante o combate. Porém, é fundamental que essas lideranças realizem, em conjunto com as lideranças

estratégicas, as ações necessárias para propiciar aos militares as melhores condições de regresso.

No retorno ao convívio familiar e da sociedade, os militares e seus familiares devem receber total apoio dos líderes das unidades e das estruturas BH e UMT, de forma a mitigar os problemas que os combatentes e suas famílias costumam enfrentar nessas ocasiões (EUA, 2009).

Antes do retorno dos militares às suas famílias, as unidades devem organizar *briefing* e atividades de preparação, tanto para os militares quanto para seus familiares, para essa reintegração, com a participação de toda a estrutura de apoio disponível, de forma a alertá-los e instruí-los quanto às principais dificuldades que ocorrem no regresso, os melhores procedimentos para enfrentar essas dificuldades e os recursos de apoio médico, psicológico e religioso colocados à disposição, para auxiliá-los nesse processo (EUA, 2009).

Os líderes devem propiciar o maior tempo possível aos seus militares em regresso, para que possam se recuperar gradativamente da pressão sofrida em combate, facilitando a reintegração à família e à sociedade (EUA, 2009).

Após o regresso, os líderes nos níveis operacional e tático devem, conjuntamente com os líderes nos demais níveis, propiciar todas as honras fúnebres aos combatentes mortos e todo apoio aos seus familiares, realçando o reconhecimento do país e das FA pelos serviços prestados e pelo heroísmo demonstrado em combate (EUA, 2009).

Por ocasião do regresso, devem ser prestados todos os cuidados médicos disponíveis aos militares feridos, para que eles e seus familiares se sintam apoiados e confiantes de que estão recebendo os melhores tratamentos. Esse aspecto é fundamental para que eles possam se restabelecer o mais rápido possível (EUA, 2009). Estão incluídos entre esses feridos os que sofrem de PTSD, não só imediatamente após os combates, mas também algum tempo depois do fim das guerras.

Após a organização dos procedimentos que devem ser praticados por todas as lideranças nos níveis político, estratégico, operacional e tático, pôde-se constatar que, conforme apresentado no quadro resumo do APÊNDICE C, eles atuam na mitigação de todas as categorias de estressores apresentados no capítulo 1 deste trabalho, apresentando uma importância fundamental para a redução dos efeitos negativos no desempenho dos militares em combate. Dentre os estressores mitigados cabe destacar os da categoria interpessoal e de unidade que, como visto anteriormente, têm uma grande importância, por influenciar a intensidade com que os militares reagem aos outros estressores.

Os referidos procedimentos não esgotam o assunto e servem apenas como diretrizes gerais para os líderes brasileiros nos níveis político, estratégico, operacional e tático de como devem agir, em relação aos seus subordinados, em todas as fases do combate. A liderança é um assunto extremamente complexo, que envolve relações entre seres humanos, cada um com características próprias de emissão, processamento e recepção de informações e estímulos, de personalidade, de comportamento e de reações.

Mesmo as características que parecem ser padrões na maioria dos seres humanos, vão sofrendo alterações a cada geração, em virtude das adaptações que os homens vêm passando para acompanhar as evoluções científicas e tecnológicas do mundo moderno.

O funcionamento da mente e a sua influência sobre o organismo humano ainda não são de domínio completo da ciência. Cada conhecimento novo adquirido nessa área gera a necessidade de novos estudos na arte de influenciar outros seres humanos. Ou seja, os líderes necessitam estar constantemente estudando e se atualizando a respeito do assunto, se quiserem ter sucesso na condução dos seus subordinados e na manutenção de suas tropas bem treinadas, coesas, com espírito de corpo consolidado e com orgulho de servir ao seu país.

Os líderes bem preparados, dependendo das características do combate, da missão que receberam, de seus subordinados e de seus inimigos, poderão perceber a necessidade de

adoção de outros procedimentos que não foram aqui abordados, bem como de priorização de alguns deles para fortalecer aspectos que considerem deficientes em seu pessoal.

No entanto, para que se tenham líderes bem preparados para o enfrentamento do estresse em combate, é necessário o desenvolvimento de estruturas voltadas para esse importante aspecto do combate, compostas de pessoal de MH, de BH e de UMT altamente especializados. Eles serão os responsáveis pela instrução dos líderes, bem como por auxiliá-los na preparação, no gerenciamento e no tratamento do pessoal de suas unidades, nos assuntos afetos ao estresse em combate.

As características dos combates modernos, em que as unidades operam cada vez mais isoladas com missões mais específicas, faz com que o papel das lideranças nos níveis operacional e tático tenham uma importância direta ainda mais destacada e necessitem de estruturas de apoio o mais ramificadas possíveis.

Porém, não se pode esquecer que para esses níveis de liderança poderem atuar efetivamente junto aos seus liderados, precisam contar com o apoio e as estruturas propiciadas pelos níveis político e estratégico. Dessa forma, para que se obtenha uma tropa bem preparada e menos suscetíveis aos efeitos negativos do estresse em combate, se faz necessário que todos os níveis de liderança desempenhem corretamente os seus papéis dentro da estrutura de guerra.

Após a organização dos procedimentos que são adotadas pelos diversos níveis de liderança norte-americanos e que contribuem, direta ou indiretamente, para a redução dos efeitos negativos do estresse em combate, será abordado, nas considerações finais, de que forma os conhecimentos obtidos nessa revisão da literatura, podem contribuir para o desenvolvimento de uma possível doutrina de liderança, no âmbito do MD do Brasil, a respeito do assunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a consecução da primeira parte do objetivo principal deste trabalho, que foi organizar os procedimentos adotados pelas lideranças norte-americanas, nos diversos níveis envolvidos na mobilização, preparação, condução e desmobilização para o combate, foi necessário inicialmente identificar os principais fatores estressores que atuam sobre os militares, antes, durante e depois dos conflitos armados.

O conhecimento dos principais fatores estressores e a forma com que eles atuam sobre os militares, nas diversas fases de um combate, foi fundamental para identificar as principais reações apresentadas por eles, quando em contato com os referidos fatores. Foi possível também verificar que a partir de um determinado nível de estresse as reações passam a ser negativas, dentro de uma escala que varia de reações suaves até severas, que prejudicam, em menor ou maior grau, o desempenho dos militares em combate, podendo ocasionar um grande número de baixas nas unidades.

Foi verificado que essas reações negativas são normais, porém não devem ser encaradas com passividade pelos líderes, envolvidos em todas as fases do combate, que devem atuar, no seu nível, para mitigar a intensidade com que os estressores atuarão sobre os seus militares, reduzindo as reações que prejudicam o desempenho deles em combate.

Nesse sentido, foram identificados e organizados os procedimentos de liderança adotados pelos EUA, País com maior conhecimento no assunto, nos níveis político, estratégico, operacional e tático, focados na redução dos efeitos negativos dos estressores de combate sobre os seus militares, antes, durante e depois dos conflitos armados. Esses procedimentos envolvem ações de prevenção, gerenciamento e tratamento das reações negativas .

Foi constatado que os procedimentos de liderança, organizados no capítulo 4, são capazes de atuar na redução de todas as categorias de fatores estressores, com resultados bastante significativos. Porém, cabe ressaltar que os fatores estressores mais combatidos pelos procedimentos de liderança nos diversos níveis são os interpessoais e de unidade, por meio de ações que fortalecem a confiança dos militares nos treinamentos de preparação individual e coletiva, nos equipamentos, nos seus líderes e companheiros; incentivam as comunicações entre líderes e os subordinados; desenvolvem a coesão e o espírito de corpo; permitem a rápida integração dos militares novatos e fomentam o apoio da mídia e da opinião pública ao combate. Essas ações elevam o moral individual e das unidades, fazendo com que os militares sintam menos os efeitos negativos dos demais fatores estressores

O fato de este autor não ter se restringido aos procedimentos nos níveis de liderança operacional e tático, abordados normalmente pelas publicações norte-americanas que tratam do tema, deve-se ao entendimento de que é necessário que os referidos níveis contem com toda uma estrutura de apoio a ser propiciada pelas lideranças políticas e estratégicas, para que possam atuar efetivamente junto aos seus militares subordinados.

O foco do trabalho não foi apresentar detalhadamente a estrutura de apoio existente no âmbito do DoD norte-americano. No entanto, é importante ressaltar que essa estrutura é bastante desenvolvida e ramificada, para propiciar as melhores condições de apoio aos líderes operacionais e táticos.

Cumprida a primeira parte do objetivo principal do trabalho, será abordado, no restante destas considerações finais, de que forma os procedimentos de liderança organizados poderão contribuir para uma possível discussão do tema, no âmbito do MD do Brasil, de forma a se estabelecer em futuras doutrinas de liderança para as FA brasileiras, focadas na redução dos efeitos negativos do estresse em combate, adequadas às peculiaridades de cada Força.

Não há, no âmbito do MD brasileiro, uma doutrina de liderança focada na redução dos efeitos negativos do estresse em combate, embora existam manuais doutrinários de liderança das Forças, mas sem o enfoque específico para esse importante aspecto da guerra. Por outro lado, esse assunto é amplamente estudado no âmbito do DoD norte-americano, em virtude da sua importância para o sucesso das FA em combate. Naquele Departamento, há publicações específicas, que tratam dos procedimentos de liderança nos níveis operacional e tático, como o manual *Combat and operational stress control: manual for leaders and soldiers* (FM 6-22.5), utilizado como referência deste trabalho.

Este autor considera que a discussão do assunto deve ser realizada no âmbito do MD brasileiro, em virtude do papel importantíssimo que aquele Ministério tem no desenvolvimento de uma mentalidade que atribua a relevância devida a esse fundamental aspecto das guerras. Esse papel fundamental deve-se aos seguintes fatos:

– Aquele Ministério é o responsável por realizar a interface entre as lideranças políticas e estratégicas brasileiras, podendo realizar um importante trabalho de conscientização das lideranças políticas de como suas decisões e ações impactarão, direta ou indiretamente, o desempenho dos militares no campo de batalha.

– Será competência do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) daquele Ministério, responsável pelo planejamento e emprego das Forças, em conjunto com os Comandos de Força, responsáveis pelo preparo delas, a adoção dos diversos procedimentos de liderança no nível estratégico, abordados neste trabalho, com o foco de oferecer as condições e estruturas necessárias para que as lideranças operacionais e táticas disponham de todos os recursos financeiros, materiais e de pessoal, fundamentais para que possam atuar junto aos seus militares subordinados, fornecendo as melhores condições de combate e reduzindo os efeitos negativos dos fatores estressores sobre os militares.

– Será ainda competência daquele Ministério orientar as Forças na elaboração de suas doutrinas específicas de liderança, com o foco acima descrito, adequadas as suas características e necessidades.

A principal causa para a enorme diferença existente entre os EUA e o Brasil, no que se refere ao estudo e desenvolvimento de doutrina a respeito dos procedimentos de liderança, bem como de estruturas de apoio focadas no enfrentamento do estresse em combate, deve-se ao fato de os EUA terem se envolvido frequentemente em combates, após a II Guerra Mundial, período de maior desenvolvimento desse aspecto da guerra, e o Brasil não ter participado de nenhum combate desde então.

Porém, o fato de o Brasil não se envolver em conflitos armados, desde a II Guerra Mundial, não deve servir como justificativa para que o assunto não seja debatido com a profundidade necessária, no âmbito do MD brasileiro. Apesar de o País apresentar uma política externa focada na resolução de conflitos por meio da diplomacia, não deve negligenciar a preparação das suas FA para a guerra. Essa preparação envolve, entre outras ações, o desenvolvimento de uma doutrina voltada para o enfrentamento do estresse em combate, além do estabelecimento de toda uma estrutura de pessoal especializado, destinado à constante pesquisa e ao fomento de uma mentalidade, a respeito do tema, com a mobilização, preparação, condução e desmobilização para a guerra,

O estabelecimento de uma doutrina de liderança, a preparação de pessoal especializado e principalmente o desenvolvimento de uma mentalidade com esse enfoque, não se consegue em pequeno intervalo de tempo, devido à grande complexidade do assunto. Por isso, não se pode esperar a iminência de um conflito para começar a pensar nas providências a serem adotadas. O DoD norte-americano vem aperfeiçoando a sua doutrina e a sua estrutura de apoio há mais de 70 anos e ainda convive com a necessidade de efetuar ajustes constantes.

Dessa forma, há uma necessidade permanente de investimento em pesquisa e formação de pessoal especializado, nesse setor importante da guerra, para acompanhar todas as transformações que vão ocorrendo no mundo, como alterações nas características das guerras, novas descobertas em relação à mente humana e alterações comportamentais das novas gerações, entre outras, de forma a manter lideranças bem preparadas e procedimentos de prevenção, gerenciamento e tratamento bem atualizados, reduzindo ao máximo os efeitos negativos do estresse em combate sobre os combatentes.

Este autor considera que há um caminho bastante longo a ser percorrido pelas lideranças brasileiras nos níveis político, estratégico, operacional e tático para que se estabeleça não apenas uma doutrina, focada no enfrentamento do estresse em combate, mas que seja desenvolvida uma mentalidade, que atribua a importância devida a esse aspecto fundamental da guerra. No entanto, espera conseguir chamar a atenção para a relevância de trazer esse importante viés do tema liderança para discussão no nível estratégico, que possui um papel capital para que se tomem ações efetivas nesse sentido. Se as lideranças do nível estratégico compreenderem a importância do tema serão capazes de assessorar corretamente as lideranças políticas, para os procedimentos que devem ser adotadas em situações de guerra, de executar os procedimentos de liderança previstos para o nível estratégico, bem como de fazer com que se desenvolva uma mentalidade, que se traduzirá em doutrina e estrutura nas três Forças, obedecendo as peculiaridades de cada uma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLAUSEWITZ, Carl von. Da Guerra. Tradução de Maria Teresa Ramos. São Paulo: Martins Fontes, 1996. 930p. Título original: Vom Kriege.

COHEN, A. Eliot. Comando Supremo: soldados, estadistas e liderança em tempo de guerra. Tradução de Joubert de Oliveira Brízida. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2004. 292 p. Título original: Supreme Command.

DEFESANET. Brasília: SIPRI, 2014. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/defesa/noticia/14978/SIPRI---Brasil-e-o-12%C2%BA-Orçamento-Defesa/>>. Acesso em: 7 jul.2015.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. Joint Chiefs of Staff. The National Military Strategy of the United States of América. Washington, DC, 2015.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Army. FM 6-22.5 Combat and operational Stress Control Manual for Leaders and Soldiers. Washington: Headquarters Department of the Army, 2009. Disponível em : <armypubs.army.mil/doctrine/dr_pubs/dr_a/pdf/fm6_22x5.pdf> acesso em: 16 mar. 2015.

FIGLEY, Charles R.; NASH, William P. Combat Stress Injury: Theory ,Research, and Management. Flórida: Taylor & Francis, 2006. 224 p.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GARAMONE, Jim. Dempsey Discusses New Military Strategy. DoD News, Washington, 1 Jul.2015. Disponível em:<www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=129197>. Acesso em: 2 Jul.2015.

GOULART, Fernando Rodrigues. Ação sob fogo: Fundamentos da motivação para o combate. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012. 255 p.

GROSSMAN, Dave. Matar!: Um estudo sobre o ato de matar. Tradução de Ulisses Lisboa Pezazzo Lannes. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2007. 424 p. Título original: On killing: the psychological cost of learning to kill in war end society.

HOGUE, C. W. *et al.* Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems, and barriers to care. New England Journal of Medicine, 1 Jul. 2004. Disponível em :<www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMoa040603>. Acesso em: 15 Jul. 2015.

KANG, H. K. *at al.* Post-traumatic stress disorder and chronic fatigue syndrome-like illness among Gulf War veteran: A population-based survey of veterans. *Journal of Epidemiology*, 2003, 157, 141-148. Disponível em :<aje.oxfordjournals.org/content/157/2/141.full.pdf+html?sid=8557d7ee-1d19-4d49-9e41-9c358aa9634f>. Acesso em: 15 Jul. 2015.

KEANE, T. M.; WOLFE, J. A. Comorbidity in post-traumatic stress disorder: An analysis of community and clinical studies. *Journal of Applied Social Psychology*, Dec. 1990. Disponível em :<onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.1990.tb01511.x/abstract>. Acesso em: 15 Jul. 2015.

KELLET, Anthony. *Motivação para o Combate*. Tradução de Delcy G. Doubrava. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 384 p. Título original: *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*.

KENNEDY, Carrie H.; ZILLMER, Eric A. *Psicologia militar: aplicações clínicas e operacionais*. Tradução de Geraldo Alves Portilho Junior. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2009. 472 p. Título original: *Military psychology: clinical and operational applications*.

LAWHORNE, Cheryl; PHILPOTT, Don. *Combat-Related: Traumatic Brain Injury and PTSD*. 1. ed. Plymouth: The Scarecrow Press, 2010. 283 p. MOREIRA, Luciano Rodrigues. *Combate de Paz*. 1. ed. São Paulo: Baraúna, 2010. 358 p.

POGGIO, Guilherme; SILVA, José da. *A Quarta Frota e a estrutura militar unificada dos EUA. Poder Naval*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <www.naval.com.br/blog/destaque/estrategia/a-quarta-frota-e-a-estrutura-militar-unificada-dos-eua/>. Acesso em: 1 Jul. 2015.

SCHUBERT, Frank N.; KRAUS, Theresa L. *Tempestade do Deserto: operações da Guerra do Golfo*. Tradução de Luis Cesar Fonseca. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. 408 p. Título original: *The Whirlwind War*.

SIDDLE, Bruce K. *Sharpening the Warrior's Edge: The Psychology & Science of Training*. 1. ed. PPCT Research Publications, 1995. 148 p.

PUNIEWSKA, Maggie. *Healing a Wounded Sense of Morality*. The Atlantic, Washington-DC , 3 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/07/healing-a-wounded-sense-of-morality/396770/>>. Acesso em: 6 jul. 2015.

APÊNDICE A

ORIENTAÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DE COSR

As orientações para o tratamento e gerenciamento de COSR estão baseadas nos seguintes princípios: brevidade, imediatismo, contato, expectativa, proximidade, e simplicidade, conhecidos pelo processo mnemônico (BICEPS). A utilização desses princípios é extremamente importante no gerenciamento de COSR e / ou distúrbios de comportamento em combatentes (EUA, 2009).

1 BREVIDADE

O repouso inicial e o atendimento dos militares em instalações COSC, localizadas próximo às unidades onde servem, não devem durar mais do que três dias. Aqueles que necessitem da continuação do tratamento, após esse prazo, são movidos para o próximo nível de cuidados. Uma vez que muitos dos militares não necessitam de tratamento adicional, os comandantes devem esperar que retornem rapidamente (EUA, 2009).

2 IMEDIATISMO

É essencial que as medidas COSC sejam iniciadas assim que os sintomas aparecerem, quando as operações permitirem (EUA, 2009).

3 CONTATO

Os militares devem ser encorajados a continuar a pensar em si mesmos como combatentes, ao invés de se considerarem pessoas doentes. As cadeias de comando permanecem diretamente envolvidas na recuperação e no reemprego dos militares. As equipes COSC mantêm contatos com os líderes das unidades para saberem se os indivíduos tinham

um bom desempenho antes da COSR. Sempre que possível, os líderes das unidades devem enviar representantes ou mensagens com o intuito de enfatizarem aos militares em recuperação que eles são necessários às unidades e que desejam os seus retornos. As equipes COSC coordenam com os líderes das unidades, por meio do pessoal de saúde ou capelães das unidades, qualquer conselho especial sobre a forma de assegurar as reintegrações rápidas, quando os militares retornam às suas unidade (EUA, 2009).

4 EXPECTATIVA

É dito explicitamente aos militares que eles estão reagindo normalmente a um estresse extremo e espera-se as suas recuperações e seus retornos às plenas condições, em poucas horas ou dias. Os líderes militares são extremamente eficazes nesse aspecto. As palavras dos líderes de pequenas unidades tem o maior impacto nos soldado que sofrem de COSR , devido ao processo de união positiva que cultivaram. Uma simples declaração dos líderes de pequenas unidades, aos militares em recuperação, afirmando que eles estão reagindo normalmente ao estresse excessivo e que eles são esperados de volta em breve terá impacto positivo. Líderes de pequenas unidades devem enfatizar aos militares em recuperação que os seus companheiros precisam e os esperam de volta. Ao retornarem, as unidade devem tratá-los como qualquer outro soldado e esperar um bom desempenho (EUA, 2009).

5 PROXIMIDADE

Os militares com COSR que exigem observação ou cuidado fora do nível das unidades são evacuados para instalações próximas, mas separados dos pacientes clínicos ou cirúrgicos, nas estações de ajuda médica dos batalhões ou companhias mais próximas das unidades dos militares. É melhor enviar os militares que não podem continuar a missão e necessitam de intervenção mais extensa para uma instalação que não seja um hospital, a

menos que nenhuma outra alternativa seja possível. COSR são muitas vezes gerenciadas com mais eficácia em áreas próximas as unidades dos militares. No campo de batalha não contíguo caracterizado por manobras rápidas e frequentes operações, o pessoal COSC deve ser inovador e flexível na concepção de intervenções que maximizam e mantenham a conexão dos militares com as suas unidades (EUA, 2009).

6 SIMPLICIDADE

Devem ser utilizados métodos breves e simples para a restauração do bem-estar físico e autoconfiança dos militares.

As ações utilizadas para o controle COSR envolvem as seguintes ações:

- tranquilizar quanto a normalidade dos sintomas.
- descanso (pausa do combate ou pausa do trabalho).
- reabastecer necessidades corporais (como o conforto térmico, água, alimentos, higiene e sono).
- restaurar a confiança com as atividades específicas e contato com a sua unidade.
- voltar ao trabalho e se reunir com soldados da sua unidade.
- lembrar ao militar conforme o caso, antes, durante e depois do combate que:
 - ele é um militar que está ali para completar uma missão legítima;
 - um militar se comporta com honra, porque é a coisa certa a fazer;
 - prejudicar ou matar não-combatentes desonra ele e seus companheiros (vivos e mortos);
 - recorrer à vingança ajuda a desacreditá-lo em sua unidade; e
 - o objetivo final é voltar para casa com honra (EUA, 2009).

APÊNDICE B

EXERCÍCIOS DE ENFRENTAMENTO DE ESTRESSE

Os líderes devem assegurar que cada um dos seus militares subordinados tenha o domínio de pelo menos duas técnicas de enfrentamento de estresse (relaxamento), uma lenta para relaxamento profundo e uma rápida para o período de operação (EUA, 2009).

1 EXERCÍCIO DE RESPIRAÇÃO PROFUNDA

1.1 - Os exercícios de respiração consistem de lenta inspiração profunda (expandindo o tórax e o abdômen) segurando de 2 a 5 segundos e, em seguida, exalando lentamente e completamente através da boca (empurrando para fora o ar usado). Isso pode ser feito por cinco respirações como um rápido, exercício de limpeza mental, ou continuamente para promover o sono (EUA, 2009).

1.2 - Respiração abdominal ou diafragmática (fazendo estômago mover o ar, em vez do tórax) é especialmente eficaz para o controle do estresse e, com a prática, pode ser feito simultaneamente com tarefas que exigem total atenção (EUA, 2009).

2 EXERCÍCIOS DE RELAXAMENTO MUSCULAR

2.1 – Os exercícios de relaxamento são mais complexos. Eles geralmente consistem da concentração em vários grupos musculares e o tensionar e relaxar de membros para relaxar todo o corpo. As versões rápidas para uso em ação consistem em tensionar todos os músculos ao mesmo tempo, segurando por 15 segundos ou mais, em seguida, deixá-los relaxar e

eliminar a tensão. As versões de relaxamento profundo começam nos pés e trabalham para cima (ou começam na cabeça e trabalham para baixo), parte por parte do corpo (grupo muscular por grupo muscular), tensionar e, em seguida, relaxar um de cada vez, enquanto percebe como cada parte se sente quente depois de relaxar .

É importante não utilizar técnicas de relaxamento profundo, quando você precisar estar alerta para perigos em seu entorno. Pratique as técnicas de relaxamento rápido para que você possa usá-las automaticamente sem distração da missão (EUA, 2009).

3 EXERCÍCIOS COGNITIVOS

3.1 – Os exercícios cognitivos consistem de auto-sugestão (auto-fala positiva); imagens (imaginar estar totalmente imerso num ambiente profundamente relaxante); ensaio (imaginar executar a tarefa estressante ou crítica sob pressão e fazê-la perfeitamente); e meditação (limpar a mente de todos os outros pensamentos, concentrando-se em cada respiração e silenciosamente repetir uma única palavra ou frase).

Essas técnicas envolvem a criação de imagens mentais positivas que reduzem os efeitos estressantes do entorno, redirecionando o foco mental, e aprender a separar-se do estresse. Os soldados são encorajados a praticar técnicas de gerenciamento de estresse e discutir sua utilização em combate e em outras situações estressantes (EUA, 2009).

APÊNDICE C
QUADRO RESUMO

O quadro resumo abaixo é resultado de análise deste autor, a partir das ações de liderança organizadas no capítulo 4 e dos fatores estressores identificados no capítulo 2, não tendo sido retirado de nenhuma referência bibliográfica consultada.

AÇÕES DE LIDERANÇA NO NÍVEL POLÍTICO	PRINCIPAIS GRUPOS DE FATORES ESTRESSORES MITIGADOS
Atribuir legitimidade ao combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Estabelecer objetivos políticos bem definidos	Interpessoais e de unidade, operacionais e cognitivos
Propiciar as condições para que suas FA sejam mantidas bem preparadas, adestradas e equipadas para o combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, cognitivos, comportamentais e operacionais
Mobilizar o país para a guerra	Interpessoais e de unidade, físicos, ambientais e operacionais
Demonstrar apoio e reconhecimento	Emocionais, interpessoais e de unidade e de natureza familiar
Propiciar as condições para que o nível estratégico preste o apoio necessário às famílias dos militares em combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, cognitivos, comportamentais e de natureza familiar
AÇÕES DE LIDERANÇA NO NÍVEL ESTRATÉGICO	PRINCIPAIS GRUPOS DE FATORES ESTRESSORES MITIGADOS
Contribuir para dar legitimidade ao combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Manter estratégias de defesa bem definidas e atualizadas	Interpessoais e de unidade, operacionais e cognitivos
Efetuar planejamentos para a guerra de forma cuidadosa e clara e durante o combate efetuar o controle da ação planejada no nível estratégico	Interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, cognitivos e operacionais
Manter as FA bem preparadas, adestradas e equipadas para o combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, comportamentais e operacionais
Mobilizar para a guerra e preparar o apoio logístico adequado	Interpessoais e de unidade, físicos, ambientais e operacionais

AÇÕES DE LIDERANÇA NO NÍVEL ESTRATÉGICO (continuação.....)	PRINCIPAIS GRUPOS DE FATORES ESTRESSORES MITIGADOS (continuação.....)
Prover uma estrutura de pessoal de BH e de UMT especializada em estresse em combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Estabelecer canais de comunicação confiáveis e abertos com as lideranças nos níveis operacionais e táticos	Emocionais, interpessoais e de unidade, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Fornecer as condições necessárias para que as lideranças operacionais e táticas possam efetuar a adequada preparação das famílias	Emocionais, interpessoais e de unidade, cognitivos, comportamentais e de natureza familiar
Tomar medidas fomentadoras de união a nível macro entre as Forças que tomarão parte no combate	Interpessoais e de unidade, e operacionais
Desenvolver líderes nas FA	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, de diferenças culturais, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Propiciar as estruturas necessárias par o retorno dos militares	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais e de natureza familiar
AÇÕES DE LIDERANÇA NOS NÍVEIS OPERACIONAL E TÁTICO	PRINCIPAIS GRUPOS DE FATORES ESTRESSORES MITIGADOS
Realizar adestramentos com as equipes COSC	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, de diferenças culturais, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Realizar adestramentos periódicos com seus subordinados a respeito de estresse em combate	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, de diferenças culturais, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Legitimar o combate perante os subordinados	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Planejar as operações de forma cuidadosa e clara e com o detalhamento necessário	Interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, cognitivos, comportamentais e operacionais
Incentivar a comunicação nas unidades	Emocionais, interpessoais e de unidade, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar

AÇÕES DE LIDERANÇA NOS NÍVEIS OPERACIONAL E TÁTICO (continuação.....)	PRINCIPAIS GRUPOS DE FATORES ESTRESSORES (continuação.....)
Fomentar nas unidades a coesão, o espírito de corpo, a confiança mútua, o orgulho e a identidade	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, de diferenças culturais, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Realizar treinamentos de guerra o mais próximo possível da realidade esperada no campo de batalha	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, de diferenças culturais, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Realizar atividades de preparação física para combates prolongados e intensos	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, cognitivos, comportamentais, operacionais
Prever, no planejamento, e prover, no período de desdobramento e de combate, as ações de apoio logístico necessárias	Interpessoais e de unidade, físicos, ambientais e operacionais
Assegurar que todas as ações de preparação dos familiares estão sendo realizadas	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Prover a integração de novos militares nas unidades	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Preparar os militares para uso de armas de destruição em massa (químicas, biológicas, radiológicas e nucleares) pelos inimigos	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, cognitivos, comportamentais, operacionais
Combater o uso de substâncias	Interpessoais e de unidade, físicos, cognitivos, comportamentais e de natureza familiar
Treinar seus subordinados para matar	Emocionais, interpessoais e de unidade, cognitivos, comportamentais, operacionais
Estar atento para as manifestações de reações de estresse negativas	Emocionais, interpessoais e de unidade, físicos, ambientais, de diferenças culturais, cognitivos, comportamentais, operacionais e de natureza familiar
Reconhecer os serviços prestados pelos militares mortos ou gravemente feridos	Emocionais, interpessoais e de unidade e de natureza familiar
Prestar o apoio e as honras devidas aos combatentes no regresso	Emocionais, interpessoais e de unidade, comportamentais e de natureza familiar