

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) JOÃO LEONARDO PALMIERI PARENTE

ESTRESSE EM COMBATE

Análise da assistência psicológica aos militares dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais em
Operações de Paz: uma proposta para o aprimoramento da gestão do estresse em combate

Rio de Janeiro

2016

CMG (FN) JOÃO LEONARDO PALMIERI PARENTE

ESTRESSE EM COMBATE

Análise da assistência psicológica aos militares dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais em Operações de Paz: uma proposta para o aprimoramento da gestão do estresse em combate

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

Orientador: CMG (RM1-FN) Alexandre
RICCIARDI dos Reis

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2016

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar a assistência psicológica prestada ao preparo, ao emprego e à desmobilização dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) em Operações de Paz (Op Paz) no que se refere ao estresse em combate, mostrando que esse distúrbio pode afetar, significativamente, o desempenho profissional dos militares e suas vidas pessoais. Por meio do emprego dos pressupostos teóricos da teoria da burocracia de Weber, da técnica de *benchmarking* e dos conceitos teóricos que envolvem estresse em combate, os protocolos de gerenciamento desenvolvido por outros países nesse tema foram confrontados com os atualmente empregados nos GptOpFuzNav. Conclui-se, por fim, pela formulação de sugestões, visando ao aprimoramento do planejamento, do acompanhamento e do suporte psicofísico aos militares da Marinha do Brasil envolvidos nas missões de Op Paz.

Palavras-chave: Marinha do Brasil; Operações de Paz; estresse em combate

ABSTRACT

This study aims to investigate the psychological assistance in preparation, deployment and demobilization of the Brazilian Marine Operational Groups (GptOpFuzNav) in Peacekeeping Operations (PKO) in relation to combat stress, showing that this disorder can significantly affect the professional performance of the military and their personal lives. Through the use of the theoretical assumptions of the Weber bureaucracy theory, benchmarking and theoretical concepts involving combat stress, the management protocols developed by other countries were confronted with those currently employed in the GptOpFuzNav. Finally, it follows suggestions to improve the planning, monitoring and psychophysical support to the military of the Brazilian Navy involved in PKO.

Keywords: Brazilian Navy; Peacekeeping Operations; combat stress.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAF —	Forças Armadas Canadenses
CEP —	Centro de Estudos de Pessoal
CFN —	Corpo de Fuzileiros Navais
ComFFE—	Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra
CGCFN —	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
COSR—	Reações ao Estresse em Combate e Operacional
CSR —	Reações ao Estresse em Combate
DSM —	Diretoria de Saúde da Marinha
DBM —	Doutrina Básica da Marinha
END —	Estratégia Nacional de Defesa
EUA —	Estados Unidos da América
FA —	Forças Armadas
GptOpFuzNav —	Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais
IPA —	Instituto de Psicologia da Aeronáutica
MB —	Marinha do Brasil
MD —	Ministério da Defesa
MINUSTAH —	Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti
N-SAIPM —	Núcleo do Serviço de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha
OES —	Órgãos de Execução do Serviço de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha
OM —	Organização Militar
OMFSS —	Organização Militar com facilidade de Serviço Social
ONU —	Organização das Nações Unidas
Op Paz —	Operação de Paz
OSCAR —	Operational Stress Control and Readiness Program
PND —	Política Nacional de Defesa
PPM —	Processo de Planejamento Militar
R2MR —	Road to Readiness Mental Program
SAS-H —	Serviços de Assistência Social Hospitalar
SEN —	Sistema de Ensino Naval

SGA—	Síndrome Geral de Adaptação
SSPM —	Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha
TEPT —	Transtorno de Estresse Pós-Traumático
US Army —	Exército dos Estados Unidos da América
US DoD —	Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América
USMC—	Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1—	Modelo da Teoria da Burocracia de Weber	16
Figura 2—	Modelo do Programa OSCAR	43
Figura 3—	CAF e a institucionalização da resiliência	44
Figura 4—	Matriz de decisão do controle ao estresse em combate	56
Quadro 1—	Resumo dos tipos de estressores enfrentados em Op Paz	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A TEORIA DA BUROCRACIA DE MAX WEBER E A TÉCNICA DO <i>BENCHMARKING</i>.....	12
2.1 A ABORDAGEM DA TEORIA DA BUROCRACIA DE WEBER.....	13
2.2 A TÉCNICA DE <i>BENCHMARKING</i>	16
2.3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	18
3 O ESTRESSE.....	19
3.1 ENTENDIMENTO SOBRE ESTRESSE.....	19
3.2 AS FONTES DE ESTRESSE	22
3.3 O ESTRESSE EM COMBATE E SEUS FATORES ESTRESSORES.....	24
3.4 OS EFEITOS DO ESTRESSE	30
3.5 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	32
4 A GESTÃO DO ESTRESSE EM COMBATE	35
4.1 A GESTÃO DO ESTRESSE E SUA IMPORTÂNCIA	35
4.2 O GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NO USMC.....	41
4.3 O GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NAS CAF	43
4.4 O GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NOS GPTOPFUZNAV	45
4.5 PROPOSTA PARA O APRIMORAMENTO DO GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NOS GPTOPFUZNAV EM OPERAÇÃO DE PAZ.....	54
4.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	59
5 CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS.....	69
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM PSICÓLOGA DO N-SAIPM DO ComFFE	78

1 INTRODUÇÃO

O Homem é um universo particular, possuidor de interesses, valores, necessidades e desejos suscetíveis de serem influenciados por fontes externas. Da mesma forma que os seres humanos se agrupam e se autoajudam, eles também se hostilizam. A agressividade e a compaixão são duas faces da mesma moeda que podem ser percebidas como elementos inatos ou impulsos internos que influenciam, em conjunto com os estímulos externos e o aprendizado, o comportamento humano.

Dentre os diferentes estímulos externos existentes e que influenciam esse comportamento, o presente trabalho focará nos estressores, fatores geradores de estresse, possuidores de potencial para causar instabilidade e reações adversas no organismo humano, tais como a tensão e a agressividade. Da mesma forma, o estresse implica a redução das capacidades individuais, bem como influencia no desempenho das tarefas. Por conseguinte, ele impacta o propósito das atividades na coletividade, na qual se encontram inseridos os seres humanos, atuando, principalmente, nas relações internas.

Dessa forma, como em qualquer ambiente em que haja a atuação do Homem, como, por exemplo, em um conflito armado ou uma operação de paz, o estresse tende a possuir um efeito multiplicador na redução da capacidade de combate própria e das Unidades, além de trazer sérias repercussões às demais atividades desenvolvidas, bem como à higidez física e psicossocial dos militares.

O ambiente de emprego de uma Operação de Paz (Op Paz) sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU) difere em vários aspectos de um conflito armado clássico. Entretanto, os estressores que atuam em ambos possuem variadas similaridades. Assim, pode-se inferir que, ao lado do aspecto do preparo operacional do militar, o preparo

emocional também é importante para uma aceitável capacidade de combate da tropa, independente da natureza do ambiente e do nível de hostilidade nele presente.

O ambiente de emprego das Forças de Paz em operações de manutenção da paz pela ONU, desde os primórdios de suas atuações em 1948, modificou-se significativamente. Atualmente, as Op Paz são mais complexas, multidimensionais e com uma variedade de tarefas. Suas bases legais transcenderam o prescrito no Capítulo VI – solução pacífica dos conflitos – da Carta das Nações Unidas, já abarcando aspectos mais impositivos, conforme o Capítulo VII desse mesmo instituto. Isso, por si só, em tese, as aproxima, ainda mais, do ambiente de hostilidade presente em um conflito armado.

Esse é o ambiente que se encontram inseridos os contingentes militares brasileiros, incluídos os da Marinha do Brasil (MB), por meio de seus mais de vinte e quatro Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav)¹, na Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH) e, provavelmente, será aquele que os seus possíveis futuros empregos em apoio à política externa brasileira encontrarão nas missões dessa natureza.

Nesse contexto, a partir das experiências adquiridas pelos GptOpFuzNav nas suas sucessivas participações na MINUSTAH; e da análise de protocolos de gestão do estresse em combate desenvolvidos pelas Forças Armadas (FA) dinamarquesas, pelo Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América (USMC) e pelas Forças Armadas Canadenses (CAF), o presente trabalho examinará a assistência psicológica prestada aos militares integrantes dos GptOpFuzNav em Op Paz e, apresentará uma proposta para o aprimoramento da gestão do estresse em combate no âmbito do preparo e do emprego desses grupamentos para futuras oportunidades.

¹ GptOpFuzNav é uma forma de organização para o emprego de tropa de Fuzileiros Navais, constituída para o cumprimento de missão específica e estruturada segundo o conceito organizacional de componentes, que agrupa os elementos constitutivos, de acordo com a natureza de suas atividades (BRASIL, 2011).

O tema em estudo reveste-se de importância à medida que sua proposta busca contribuir para o aprimoramento do desempenho dos GptOpFuzNav no cumprimento de uma das tarefas da missão da MB, qual seja, a de atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do país.

Nesse diapasão, este trabalho objetiva compreender a realidade dos atuais protocolos existentes na MB, em particular no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), destinados à assistência psicológica aos militares dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz, a fim de verificar a existência de possíveis lacunas. Uma vez identificada a necessidade de ajustes nessa praxe, a pesquisa também se propõe a apresentar medidas que objetivam o aperfeiçoamento desses protocolos.

Como apontado acima, o que se examinará são os protocolos destinados à assistência psicológica aos militares dos GptOpFuzNav que participam das Op Paz, ou seja, o conjunto de rotinas e processos formais empregados no âmbito da MB para a prestação dessa assistência será o foco do exame.

Dessa forma, para sustentar teoricamente o estabelecido nesta proposta, empregar-se-á, como marco teórico, a formulação racional descrita por Max Weber (1864-1920) na sua teoria da burocracia. Este marco teórico é adequado em face das características organizacionais da MB (formalismo, hierarquia e disciplina) a identificarem como uma organização burocrática, segundo os parâmetros descritos por Weber; e, o que se examina, especificamente, são os possíveis desvios dos protocolos em relação às características ideais do elemento formalismo descrito por esse autor, ou seja, a necessidade da existência de rotinas padronizadas em uma organização burocrática.

Conjugado com esse marco, também será utilizada a técnica do *Benchmarking* a fim de identificar boas práticas na gestão do estresse em combate, as quais servirão de suporte para as medidas a serem apresentadas, se necessárias.

Esta pesquisa é classificada como do tipo documental bibliográfica, uma vez que ela foi realizada partindo-se da coleta de dados de materiais que não se submeteram a análises, bem como de outros dados presentes nas literaturas que abarcamo tema apresentado. A abordagem qualitativa foi a metodologia de trabalho que se utilizou nos exames dos dados coletados, a fim de atribuir significados aos respectivos conteúdos desses dados.

Este trabalho caracteriza-se como exploratório e de pesquisa aplicada, e que faz uso da lógica indutiva. Sobre o método da pesquisa, este é um estudo de caso que tem por objeto de exame os protocolos de assistência psicológica aos militares dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz.

Assim, foram mapeados e analisados os protocolos existentes formalmente referentes à assistência psicológica prestada aos militares que compõem os GptOpFuzNav e ao trato do estresse em combate, desde o preparo até a fase da desmobilização dos contingentes.

A apresentação desta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução.

O segundo capítulo apresentará um estudo descritivo sobre a teoria da administração da burocracia de Max Weber e a técnica de *benchmarking*. Já no terceiro capítulo, abordar-se-ão os conceitos de estresse e da patologia estresse em combate, ilustrando suas causas e efeitos. O quarto capítulo descreverá a evolução na sua gestão de engajamento e diferencia os protocolos aplicados na gestão dessa patologia por FA de outros países com os utilizados pelos GptOpFuzNav empregados em Op Paz e, com base nos exames realizados no desenvolvimento da pesquisa, apresenta uma proposta de medidas que objetivam contribuir para o aprimoramento da sistemática em vigor no CFN para a gestão do estresse em combate durante o emprego dos GptOpFuzNav em Op Paz. Finalmente, o quinto e último capítulo indica as conclusões desta pesquisa.

2 A TEORIA DA BUROCRACIA DE MAX WEBER E A TÉCNICA DO *BENCHMARKING*.

Para que a pesquisa possa ser concretizada e mais bem compreendida, faz-se, imprescindível, a abordagem dos temas pelos quais este trabalho se fundamenta. Portanto, este capítulo tem por desempenho expor as informações teóricas empregadas. Nesse escopo, alicerçado nas referências bibliográficas estudadas visando ao alcance do objetivo, o presente trabalho tem como pressupostos teóricos a teoria da burocracia de Max Weber e a metodologia do *benchmarking*.

O primeiro, a teoria de Max Weber traz o arcabouço da demanda de as instituições agirem de maneira estrita conforme o previsto nas normas e regulamentos que a regem. A burocracia visa à total eficiência da organização e, para que essa seja alcançada, faz-se necessário que todos os detalhes formais estejam previamente prescritos, a fim de que não existam interferências individuais nos processos.

No tocante ao segundo, a metodologia do *benchmarking*, essa outra abordagem de planejamento estratégico de empresas, de acordo com a literatura pesquisada, apresentará a base de respaldo para avaliar as vantagens comparativas ou com melhores práticas de procedimentos de outras instituições na gestão do estresse.

No presente capítulo são descritos, por meio de uma abordagem limitada, conceitos e enunciados mais correlatos e relevantes dessas teoria e metodologia, a fim de embasar análises e conclusões para as posteriores utilizações na verificação de possíveis aprimoramentos dos atuais procedimentos empregados pelos GptOpFuzNav participantes de missões de paz no tocante ao gerenciamento do estresse.

2.1 A ABORDAGEM DA TEORIA DA BUROCRACIA DE WEBER

Segundo Chiavenato (2000, p.7), a teoria da administração (TA) decorre da teoria das organizações,² e visa estudar a administração das organizações e, em especial, a das empresas. Assim, como essas, seu objeto de estudo encontra-se em constante expansão e mutação e buscou, desde o seu início, no começo do século XX, tentar encontrar soluções para os problemas mais importantes de cada época para a condução das empresas.

A evolução histórica da TA, ainda conforme esse autor, pode ser marcada por cinco fases, cada qual destacando um aspecto relevante da administração. Inicialmente, com ênfase nas tarefas, com Taylor (1856-1915), fundador da moderna TA; depois na estrutura organizacional, com três abordagens distintas: a clássica, de Fayol (1841-1925), a teoria da burocracia de Weber (1864-1920), e a estruturalista. Posteriormente, a TA procurou focar as pessoas, as tecnologias envolvidas e o ambiente na qual estão inseridas ou constituídas. Todas as abordagens da TA ao longo de sua evolução são válidas, apesar de valorizarem aspectos distintos.

Para Karl Emil Maximilian Weber, a teoria da burocracia tem como princípios regularizados a valorização extrema das normas, disciplina, hierarquia, inflexibilidade, previsibilidade e racionalidade. Nesse sentido, expressam Ferreira e Muniz:

[...] preocupou-se apenas com as relações formais entre os elementos da burocracia, ignorando a organização informal e os fatores humanos e sociais do comportamento, gerando dessa forma o “Homem Burocrata”, cujo comportamento é padronizado, previsto e funcional, pois o rigor das normas institucionais não permite um comportamento espontâneo, criativo e inovador. (FERREIRA; MUNIZ; FARIA, 2001, p. 42-43).

Pesquisas mostram, entretanto, que o surgimento da burocracia ocorreu na antiguidade, com a instituição de procedimentos e de condutas para a normatização de

² Neste trabalho, o termo organização deve ser entendido como um sistema de recursos que procura alcançar objetivos, conforme Maximiano (2000, p.265).

desempenho entre os Estados e as populações. Posteriormente, as organizações desenvolveram-se e tornaram-se mais complexas, vindo, assim, a estabelecerem um ajustamento do modelo de administração que as permitisse enfrentar essa nova realidade.

A teoria da burocracia de Weber é uma forma de organização humana fundamentada na racionalidade, por meios que precisam ser avaliados e constituídos de modo impessoal e formal, com a finalidade do alcance dos objetivos almejados. Nesse entendimento, a teoria de Weber tem grande destaque na eficiência. Essa teoria compõe o tipo tecnicamente mais puro da dominação legal (WEBER, 1940).

Para Max Weber (1940), a teoria da burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Tenta, assim, formalizar e coordenar o comportamento humano, por meio do exercício da autoridade racional legal, para o alcance do objetivo organizacional de forma ampla. A referida teoria adveio da TA, por volta da década de 1940, quando a teoria clássica e a teoria das relações humanas disputavam entre si o espaço e demonstravam sinais de obsolescência e esgotamento para aquele momento (WEBER, 1940).

O termo burocrático tem um aparato administrativo que corresponde à burocracia. Max Weber apresentou o molde burocrático que serviu de inspiração para essa teoria administrativa cujas características são: caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competências técnicas, meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento (WEBER, 1940).

Entretanto, a burocracia proporciona decorrências imprevistas, chamadas de disfunções, como o apeço aos regulamentos e formalismo, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização no processo decisório,

superconformismo, apresentação de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público.

A análise crítica da burocracia traz a conclusão de que, apesar de todas as suas limitações e restrições, a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, superior a várias alternativas surgidas no decorrer do século XX (Weber, 1940). O mais significativo é mostrar que a teoria da burocracia abandonou a abordagem normativa e prescritiva para dedicar-se a uma abordagem descritiva e explicativa. De acordo com Max Weber, todas as grandes organizações tendem a ser de natureza burocrática (WEBER, 1940). Assim, ao analisar-se a estrutura organizacional da MB, pode-se concluir que esse modelo encontra-se alicerçado na teoria desenhada por Weber.

O desenvolvimento da burocracia é um acontecimento inevitável das sociedades modernas e a autoridade burocrática uma forma exclusiva de lidar com os resultados administrativos dos grandes sistemas sociais (WEBER, 1940).

A FIG. 1 apresenta uma síntese dos principais dados referentes ao desenvolvimento dessa teoria. A exposição desse entendimento teórico, que tem a abordagem dos seus conceitos nas áreas mais significativas e eficientes para a sua compreensão, é justificada porque as verificações, análises e conclusões efetuadas no desenvolvimento desta pesquisa nela se assentaram.

Dos atributos que constituem as características centrais do tipo ideal de organização formal de Weber (formalidade, impessoalidade e profissionalismo) decorrem outros conceitos que consubstanciam a abstração descritiva desse modelo de organização burocrática. Assim, Weber (1982) baliza, entre outros, a divisão do trabalho, as regras gerais de funcionamento da organização; a competência técnica, a previsibilidade de funcionamento, com a padronização de rotinas; e o formalismo nas comunicações.

Desse modo, sem o anseio de tornar a pesquisa cansativa sobre a teoria da burocracia de Weber, nas seções seguintes, serão reproduzidos os seus conceitos teóricos mais significativos para o objetivo desse estudo.

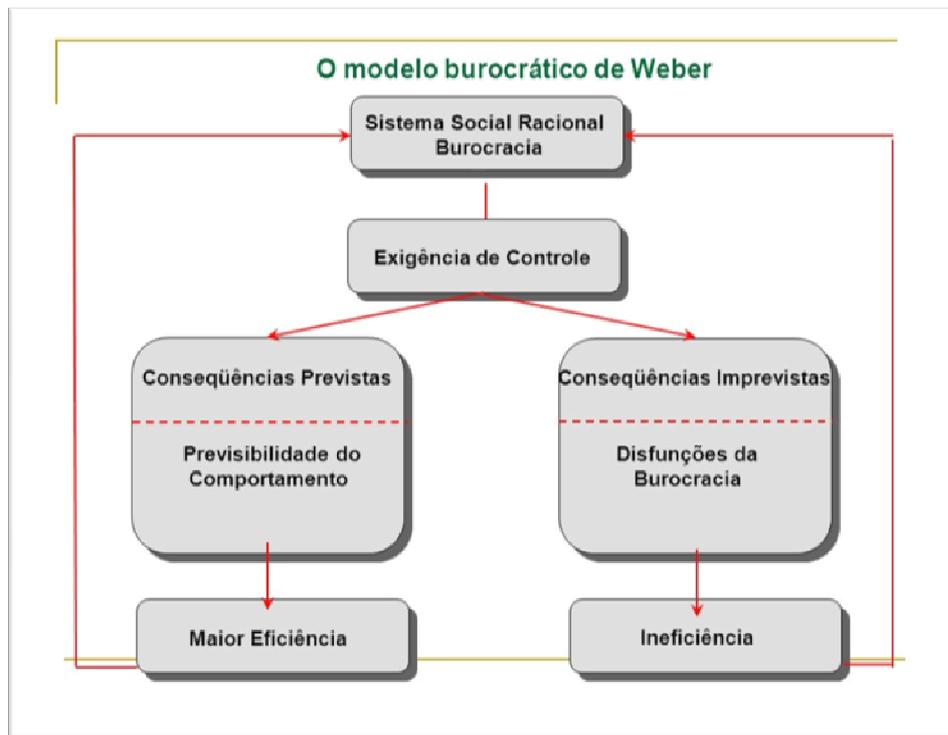


FIGURA 1 - Modelo da Teoria da Burocracia de Weber
Fonte: FERREIRA; MUNIZ; FARIA, 2001, p. 57.

2.2 A TÉCNICA DE *BENCHMARKING*

Benchmarking é um procedimento contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre as mais fortes competidoras do mercado ou ainda das empresas mais reconhecidas como líderes no mercado.

Trata-se de um método de pesquisa que admite concretizar comparações de processos e métodos “companhia-a-companhia” para reconhecer a melhor e assim obter um estado de superioridade ou benefício competitivo.

Consoante Spendolini (1993, p. 10), o *benchmarking* pode ser conceituado como: “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Esse conceito parece bem completo, quando apresenta o *benchmarking* como um procedimento consecutivo e sistemático, destacando a maneira metodológica que tal conduta apresenta. Afere-se que o *benchmarking* deve seguir com exatidão a metodologia a ser utilizada. Spendolini (1993) acrescenta, ainda, que, em razão de sua flexibilidade, essa ferramenta pode ser empregada por instituições de qualquer natureza na pretensão do aprimoramento de sua atuação.

Para Araújo, a técnica do *benchmarking* encontra-se:

Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o *benchmarking* é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços (ARAÚJO, 2000, p. 185).

Com essa definição é notória a maneira pragmática do *benchmarking*, uma vez que mostra a identificação e a análise das melhores práticas do mercado, com vistas a futuras adequações e implementações por parte das empresas na busca do emprego dessa técnica.

O *benchmarking* é um instrumento de gestão organizacional que visualiza, sobretudo, a praticidade e facilidade na procura de progressos, significando as vantagens mais importantes para uma organização.

Por meio do acima exposto, essa técnica permite, portanto, a avaliação de protocolos da gestão e a sua conseqüente possibilidade de adoção por parte de outras instituições na busca do aprimoramento de suas capacidades administrativas.

2.3 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Neste capítulo buscou-se apresentar a importância de Max Weber na evolução da TA, com sua teoria da burocracia, a partir de um contexto histórico e de suas características, bem como a correlação dessa com a presente pesquisa.

Weber pode ser considerado o grande criador da burocracia, por estabelecer um molde característico do modelo de organização dotado de racionalidade adequada a ser aplicada a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operação e tamanho, tendo como enfoque a formalidade burocrática e a racionalidade estrutural. Assim, as características organizacionais da MB coadunam-se com tal arquétipo teórico descrito.

Ao se apreciar os atributos que consubstanciam as características centrais do tipo ideal de organização formal de Weber (formalidade, impessoalidade e profissionalismo) visualiza-se a importância de alguns conceitos como o do estabelecimento das regras gerais de funcionamento da organização e da necessidade da existência de rotinas padronizadas, que possuem relação direta com o atual estudo.

Além da teoria de Weber, este capítulo abarcou a relevância do emprego da técnica do *benchmarking* na evolução das organizações, associado à demanda de entendimento de seus procedimentos, de forma a permitir adoção de melhores práticas e o consequente aprimoramento de processos ou de métodos dentro de uma instituição.

Assim, o *benchmarking* é um processo gerencial ou uma prática de gestão que exige, para seu sucesso, o comprometimento, a existência de uma metodologia estruturada, coordenação, controle, avaliação e melhoria contínua como qualquer outro procedimento de uma instituição. Enfim, é preciso que a importância e os benefícios de sua utilização como uma prática de gestão sejam internalizados na cultura institucional.

3 O ESTRESSE

Este capítulo tem o objetivo aprofundar o entendimento sobre o estresse e suas implicações nos conflitos e nas Op Paz, a partir do estudo de sua conceituação, dos agentes estressores; do histórico sobre o estresse em combate, das fontes e de seus efeitos em um ambiente operacional; e da correlação desses estressores com os que ocorrem em uma Op Paz.

3.1 ENTENDIMENTO SOBRE ESTRESSE

O termo latino definido no século XVII, como infelicidade, foi empregado, inicialmente, na área da saúde em 1926, pelo pai da “estressologia”, o Dr. Hans Selye, que o usou para descrever um estado de tensão patogênico do organismo. Atualmente, existe a palavra “estresse” nos dicionários da nossa língua, porém os especialistas continuam a fazer uso da forma inglesa *stress*, cujo significado é tensão, sendo empregada pelos médicos como um conjunto de reações e variações de um indivíduo diante de uma situação assustadora (SILVA; MARCHI, 1997).

Segundo Lipp (2010), o estresse é um desgaste geral do organismo causado pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se vê forçada a enfrentar uma situação que, de um modo ou outro, a irrite, amedronte, excite, confunda, ou mesmo a faça imensamente feliz. Em geral, seria uma reação do organismo que ocorre quando existe a necessidade de lidar com situações que exijam um grande esforço emocional para superá-las. Santos (1988, p. 83), por sua vez, define o estresse como “um estado intermediário entre a saúde e a doença, durante o qual o corpo luta contra os agentes causadores da doença”.

Para Selye (1926), o estresse é uma gama de reações do organismo diante de uma mudança, ou seja, quando o sujeito é retirado da homeostase. Portanto, é necessária uma

adaptação do indivíduo a novas circunstâncias e, desta forma analisar as reações específicas e inespecíficas, que são expostas pelo organismo diante das exigências.

Selye (1925) entendia que a teoria do estresse era “Sem estresse não há vida”, pois qualquer mudança em que estamos envolvidos, deliberadamente escolhidos ou não, gera algum nível de estresse. Ainda que sejam acontecimentos positivos ou negativos são estressantes, na medida em que determinam nossa adaptação a novas condições.

Desse modo, no entendimento de Selye (1925), estresse constitui-se uma resposta do organismo a cobranças ou demandas, que lhe força a mudanças e adaptações. Muitos pesquisadores, atualmente, aprofundaram-se nos estudos a respeito do estresse, desse modo apareceram diversas definições do conceito.

O estresse é comum no cotidiano do ser humano e, mesmo que pareça estar mais comumente ligado a acontecimentos negativos, também pode ser decorrente de acontecimentos absolutamente positivos.

Primeiramente, o estresse se compõe de uma reação favorável ao organismo, em busca de equilíbrio, determinando maior produtividade. Contudo, posteriormente, pode resultar em uma deterioração associada à baixa produtividade e comprometimento orgânico. Dessa maneira, o estresse pode ser favorável até certo ponto e lesivo após exceder determinado limite (LIPP et al., 2007). Vieira (1998) cita as reações inespecíficas, surgindo a Síndrome Geral da Adaptação, a qual se divide em três estágios: reação de alarme, de resistência e de exaustão.

Na reação de alarme, o organismo apresenta as mudanças características para a primeira ação estressora. Ao mesmo tempo, abaixa a sua resistência, podendo inclusive levar o estressor à morte, se este não for suficientemente forte. Ocorre um aumento repentino na atividade das glândulas adrenais e no sistema cardiovascular, a medula da glândula adrenal responde secretando adrenalina e noradrenalina na corrente sanguínea, ao passo que o córtex

adrenal libera cortisol. Esta última reação é mediada pelo hormônio adrenocorticotrófico, secretado pela hipófise (KENNEDY; ZILMER, 2009).

O estágio de resistência surge quando ocorre uma adaptação à situação estressante decorrente da ação prolongada do estressor. Os sinais corporais característicos da reação de alarme desaparecem totalmente e a resistência eleva-se acima das condições normais. Durante a resistência, a atividade fisiológica continua alta, mas não tão intensa como na fase de alarme. Fisiologicamente, o organismo busca adaptar-se ao reabastecer os hormônios secretados pelas adrenais. Psicologicamente, pode-se verificar impaciência e irritação, já que o indivíduo fica mais sensível a ocorrências cotidianas e sente uma redução em sua disposição de enfrentá-los. Pode ocorrer o aumento da suscetibilidade ao surgimento de doenças (STRAUB, 2005).

O estágio de exaustão amplia-se quando a ação do estressor, ao qual o organismo adaptou-se, permanece por um longo período e, por fim, esgota-se a energia de adaptação (SAMULSKI, 2002). Esse estágio é o mais suscetível ao aparecimento de doenças e processos degenerativos, pois o nível de estresse encontra-se deveras aumentado. Nessa etapa, observa-se o aparecimento de resfriados e reações alérgicas até problemas mais graves relacionados a enfraquecimento imunológico (LUPIEN *et al.* apud STRAUB, 2005; SELYE, 1956).

Diante das definições acima apresentadas, estresse pode ser compreendido, então, como as naturais reações de um organismo a fatores internos e externos de distintas naturezas na busca do retorno ao seu equilíbrio. Ele coexiste com as diferentes atividades dos seres humanos, podendo ter tanto aspectos positivos, motivadores, ou negativo. Assim, tratar-se-á, agora, dos impulsionadores dessa reação denominada estresse, as suas fontes.

3.2 AS FONTES DE ESTRESSE

Após alguns conceitos básicos da patologia estresse, passar-se-á à abordagem de suas fontes, ou seja, dos diferentes eventos, agentes ou provocadores do estresse, denominações distintas do mesmo conceito em face das definições de diferentes autores.

O evento estressor pode ser qualquer situação que desafie e exija superação de limites (físico, cognitivo e social) ou de autoconceito. Segundo Sarda Jr. *et al.* (2004, p. 111), “seriam, então, entendidos como eventos estressantes tanto os episódios coletivos, como guerra ou terremoto [...], como os eventos ambientais de caráter pessoal, como a perda de um amigo ou a troca de emprego [...]”.

Ainda conforme Sarda Jr. *et al.* (2004), existem os estressores psicossociais, ocupacionais, familiares, interpessoais, dentre outros. Afirmam, também, que o modo como o indivíduo conceitua o evento, avalia suas próprias habilidades para enfrentá-lo, bem como a forma de se antepor, adequada ou inadequadamente, também se constituem fontes dessa patologia. Eventos que são fortemente estressantes, como dor, fome ou frio, independem de ponderações cognitivas ou interpretações, ocasionam estresse de forma impensada. Esses estressores estão relacionados à sobrevivência (EVERLY apud LIPP; MALAGRIS, 2001).

Para Silva e Marchi (1997), os agentes estressores são a tensão no ambiente de trabalho ou mesmo a vida profissional em si. Dentre seus diversos indutores, destacam-se as condições externas, como as situações da conjuntura governamental ou mesmo da empresa, influenciando o aspecto econômico e social; e as exigências culturais, como as cobranças da sociedade ao indivíduo e também a própria percepção de sucesso. Os autores assinalam, também, a condição interior como o mais importante indutor, em face de depender somente de si próprio. Por vezes, o indivíduo coloca-se como incapaz de estar bem consigo mesmo, trazendo, dessa forma, insatisfação profissional e perturbações em relacionamentos com

colegas de trabalho. Compreende-se, portanto, que estressores são situações que envolvem danos, perdas, ameaças ou desafios na condução da existência.

Silva e Marchi (1997) indicam a existência de duas estratégias básicas para se defrontar com os estressores: a ativa e a passiva. Na ativa, procura-se eliminar ou diminuir o estressor ou mesmo desenvolver uma ou mais habilidades para se lidar com ele. A título de exemplo, a preparação psicológica, ao desenvolver habilidades de relaxamento que diminuem o estresse relacionado às tarefas a serem desempenhadas. De outra forma, na estratégia passiva, nada é realizado para alterar o estressor ou ganhar habilidade de enfrentamento. Nessa estratégia, as ações são direcionadas para suprimir ou afastar a emoção desagradável, menos temporariamente, como a ingestão de bebidas ou o choro. Os autores afirmam que as estratégias ativas são mais recomendadas pelos especialistas em administração do estresse.

Esses autores indicam que o término do estresse, normalmente, decorre do término da atuação da fonte estressora ou quando o próprio indivíduo, por mecanismos próprios, aprende a lidar com os estressores. Atestam, também que os indivíduos comprometidos com as tarefas que lhes competem; detentores de autocontrole e possuidores de sentimento de desafio ao realizar as tarefas que lhe são impostas, não desviando dessas, caracterizam-se por serem detentores de boa resistência diante dos agentes estressores. Apontam, também, que a resiliência é a base para o enfrentamento do estresse.

Dessa forma, conclui-se que as fontes de estresse podem ser internas ou externas. As externas são as decorrentes do exterior ao indivíduo, como problemas ou violências; e as internas, ao seu turno, aludem aos valores e crenças que conformam o modo de lidar e interpretar o entorno e, por conseguinte, de difícil percepção. Ambas influenciam, assim, o comportamento dos indivíduos nos variados campos de atuação, quer seja o pessoal como o profissional.

3.3 O ESTRESSE EM COMBATE E SEUS FATORES ESTRESSORES

O termo estresse em combate surgiu por ocasião da Guerra Civil americana (1861-1865), identificada como nostalgia ou saudades de casa (KENNEDY; ZILMER, 2009). Ainda segundo esses autores, ao passar dos anos e da ocorrência de conflitos, essas reações receberam distintas outras denominações como: choque de granada, síndrome de esforço, neurose de guerra, histeria do gás, síndrome Da Costa³, ou, ainda, síndrome do coração irritado. Em face dos reflexos ou dos sintomas provocados ou apresentados pelos militares dele portadores, como nervosismo, neurose e fadiga, outros termos vieram a ser empregados para distingui-la como fadiga de batalha ou fadiga operacional.

Esses autores acrescentam, também, a dificuldade de se mensurar a incidência de baixas decorrentes do estresse em combate, em face de diferentes enquadramentos utilizados, como mortos ou feridos em ação. Entretanto, estima-se que, na 2ª Guerra Mundial (1939-1945), havia mais militares afetados por causas psiquiátricas que conscritos.

Apontam ainda que, na Guerra do Vietnã (1955-1975), os termos estresse em combate e síndrome do estresse pós-traumático foram empregados para militares que apresentaram o transtorno após o conflito, com uma estimativa de cerca de 12% das baixas serem decorrentes desse transtorno. Após esse conflito, as mortes em treinamento e os suicídios passaram a ser objeto de preocupações. Assim, equipes multidisciplinares, com médicos, psicólogos e psiquiatras, foram constituídas para fazer frente a esse atendimento.

As Operações Escudo no Deserto e Tempestade no Deserto (1990-1991) trouxeram como novidade no plano tático, além da existência de apoio de saúde mental avançado, o embarque de psicólogos a bordo de porta-aviões.

³ Cirurgião do Exército dos Estados Unidos da América (US Army), que, em 1871, denominou a angústia cardiorrespiratória apresentada por soldados de “coração irritável”, mais tarde conhecida como síndrome do esforço ou astenia neurocirculatória (KENNEDY; ZILMER, 2009).

Na atualidade, conforme descreve Kennedy e Zilmer (2009), o foco na abordagem do estresse em combate é a prevenção, precipuamente, por meio da atuação nas diferentes esferas da cadeia de comando.

O estresse em combate é largamente empregado pelos militares para exporem alguns dos sintomas decorrentes, como: depressão, insônia, medo, sonhos de repetição, ansiedade, uso abusivo de álcool ou de outras drogas e imaginação suicida ou o afastamento do convívio social. O Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (US DoD) tem utilizado, atualmente, o termo reações ao estresse em combate e operacional (COSR) para descrever todo esse conjunto de sintomas mentais decorrentes de atuações em conflitos (ADKINS, 1989).

Em termos clínicos, quando esses sintomas tornam-se intrusivos, ou seja, começam a prejudicar o bem-estar físico, psicológico e social do militar, é diagnosticado como Transtorno de Estresse Pós-traumático (TEPT). Todo um esforço é orientado para a prevenção e o posterior acompanhamento desses militares, a fim de reduzir os efeitos nocivos desse transtorno. Kinrys e Wygant (2005) asseguram que a causa mais comum de TEPT em homens é a exposição ao combate, caracterizando-se pelas frequentes rememorações do trauma, pela constante lembrança dos impulsos associados ao evento traumático, insensibilidade a estímulos gerais e sintomas persistentes de aumento da excitação.

O MD-34-M-02, Manual de Op Paz do Ministério da Defesa (MD), preconiza que o planejamento de uma Op Paz deve levar em consideração os princípios de uma situação de conflito. Guarda, assim, aderência com o conceito apontado que as Op Paz compartilham pontos comuns com os conflitos armados, em menor escala, podendo considerar-se, dentre esses aspectos, os psicológicos, abarcando o estresse em combate. (BRASIL, 2012 e MENDES, 2013). Essa assertiva será fruto de análise ainda nesta mesma seção. Dessa forma, este autor pode concluir que os preceitos empregados em relação ao estresse em combate em

conflitos armados encontram-se, parcialmente, colimados com os desencadeados em uma Op Paz.

Costa (2013, p. 144) afirma que as atividades desenvolvidas em Op Paz diferem, sensivelmente, do treinamento diário e da rotina das organizações militares, acarretando a imposição de uma melhor preparação dos militares, principalmente, quanto às questões afetas ao emocional em detrimento até do operacional.

Corroborando com esse pensamento, estudos com forças de paz têm dado importância a alguns estressores que podem ser chamados de estressores de baixa magnitude (*low magnitude stressors*). Este tipo de estressor tem se mostrado importante no desenvolvimento de TEPT em veteranos de guerra e tem recebido considerável atenção em estudos de tropas de paz (WATSON; CLARK, 1984).

Kennedy e Zilmer (2009), para facilitar o entendimento, agrupam os fatores de estressores de combate em oito diferentes categorias: ambiental, comportamental, física, cognitiva, emocional, interpessoal ou de unidade, cultural e operacional. Entretanto, não há uma limitação clara entre esses, havendo permeabilidade entre alguns fatores.

Segundo esses autores, os fatores ambientais se referem ao impacto do meio ambiente, das condições atmosféricas, que influenciam, por exemplo, a demanda por consumo de água e o uso de uniformes. Os físicos estão relacionados com as demandas das necessidades básicas para a sobrevivência, como a fome, sede e o sono. Já os cognitivos estão conexos à sobrecarga de informações diante da necessidade de tomada de decisões. A seu turno, os emocionais são os relativos ao estado mental; e à interação e ao relacionamento com os outros atores participantes, outras forças amigas e o próprio ambiente.

Ainda nessa categorização, esses autores apresentam que os fatores interpessoais ou de unidade abrangem as relações internas das unidades constituídas e a capacidade

operacional dessas. Os culturais são os decorrentes do multiculturalismo característico das Op Paz, tanto no tocante à diversidade das origens das tropas que as compõem, como em face da local onde ocorre o desdobramento. Por último, os operacionais são aqueles afetos ao poder de combate, abrangendo desde os meios materiais, como armamento, até os intangíveis, como a coesão.

Kennedy e Zilmer (2009) afirmam, citando diferentes outros autores como Bacon (2003) e Hall; Cipriano e Bicknell (1997) que em face de as Op Paz possuem características próprias, como enfrentamento de população não amistosa, más condições de higiene e o afastamento da família, que acarretam um elevado impacto psicológico junto aos militares, tem sido empregadas frações de tropa responsáveis pelo controle de fadiga durante os desdobramentos, como o ocorrido na Somália. Além disso, expõe, ainda, que, segundo Wong *et al.* (2001), em Op Paz os militares ficam mais expostos, em face das pressões existentes, a problemas de saúde mental preexistentes.

Apesar de guardarem uma certa similitude, os fatores estressores tendem a ser um pouco distintos para as diferentes Op Paz, bem como ao longo do transcurso dessas, em face de alterações nos fatores externos que nelas atuam. Assim, há a alterações na percepção dos eventos e nos consequentes impactos desses junto aos militares. Tal assertiva coaduna-se com a base teórica do assunto acima exposta e pode, também, ser corroborada por estudos desenvolvidos pelo Exército Brasileiro, por meio do Centro de Estudos de Centro de Estudos de Pessoal (CEP).

Dentre os resultados de pesquisas exploratórias, decorrentes do acompanhamento psicológico dos contingentes colocados à disposição da MINUSTAH, foram mapeados os diferentes estressores que atuam nessa Op Paz. A título de exemplo, os mais intensos identificados quando do primeiro contingente, em 2005, em ordem decrescente de

importância foram: condições miseráveis de vida da população local; estar longe da família e amigos; risco pessoal de ferimentos e morte durante a missão; estar vulnerável ou sujeito a incidentes e não poder reagir com poder de fogo; dificuldade de comunicação com a população local; contato com cadáver ou restos mortais; falta de poder mudar as circunstâncias de vida da população local; ficar confinado ou isolado na base; problemas com equipamentos de trabalho; e poucos recursos como computadores e telefones para se comunicar com seus entes queridos, familiares ou amigos (EB, 2016).

Em outro estudo, com enfoque comparativo, ao confrontarem-se os dados do primeiro com o do segundo contingente, conclui-se pelo aumento estatístico significativo da média de estresse, justificando o aparecimento de seis casos de depressão moderada e dois de severa, apesar de os militares apresentarem, em termos gerais, resiliência. Ressalta-se, ainda, que esse estudo apontou para alterações na composição do quadro dos dez mais intensos estressores. Ocorreu a mudança de posicionamento de fatores, o “risco pessoal de ferimento e morte durante a missão” passou da terceira para a segunda posição; e a inclusão do estressor “ter sido agredido verbalmente pela população local” nessa relação.

Vários outros estudos também comprovam essa assertiva, como as pesquisas sobre os diferentes tipos de fatores de estresse enfrentados pelos militares dos Estados Unidos da América (EUA) em Op Paz, na década de 1990 (Haiti, Bósnia, Somália), conduzidas, pelo *Walter Reed Institute*⁴ (MENDES, 2013). O quadro abaixo apresenta uma síntese dessas análises, demonstrando, que, apesar de variação dos tipos de Op Paz, há um paralelismo entre esses fatores.

⁴ *Walter Reed Army Institute of Research*– órgão que realiza pesquisa biomédica conforme as necessidades do US DoD e do US Army (MENDES, 2013).

QUADRO 1

Resumo dos tipos de estressores enfrentados em Op Paz

CLASSE DE ESTRESSOR	ESTRESSOR	FONTE
Op Paz/Combate	- Estar longe de casa ou família	Campbell <i>et al.</i> (1998). Halverson <i>et al.</i> (1995).
	- Incerteza da data de retorno	
	- Falta de saneamento básico e de privacidade	
	- Falta de tempo livre	
	- Muito tempo de trabalho	
	- Ambiente (calor, insetos, etc.)	
	- Medo da doença	
	- Falta de sono	
	- Problemas com cônjuge ou filhos	
	- Questões financeiras em casa	
Combate	- Ser emboscado ou atacado	Hoge <i>et al.</i> (2004). Adler <i>et al.</i> (1996). McCarroll <i>et al.</i> (1993). Helmus e Glenn (2005).
	- Ficar sob fogo hostil	
	- Matar combatente inimigo	
	- Manipulação de restos humanos	
	- Conhecer alguém que foi ferido	
	- Ser ferido	
	- Confronto direto com o inimigo - entrar em combate corpo a corpo	
	- Presença de alteração inimiga	
	- Civis no campo de batalha	
	- Obstáculos escondidos	
- Alta incidência de perdas		
- Tiroteio intenso (fogo pesado)		
Separação	- Estar longe de casa ou da família	Halverson <i>et al.</i> (1995). Campbell <i>et al.</i> (1998). Kelley <i>et al.</i> (2001). Hosek e Totten (2002).

Fonte: MENDES, 2013.

Diante dos dados acima, ao se contrastar os dados mapeados nesses estudos, os do primeiro contingente da MINUSTAH frente os das Op Paz com participação de militares dos EUA, conclui-se que permanecem válidas as afirmações anteriormente suscitadas, apesar da não total coincidência entre ambos. A relação de fatores estressores do primeiro contingente da MINUSTAH também abarca estressores classificados como de combate pelo *Walter Reed Institute*, mas que guardam, entre si, correlações em face da similitude do ambiente

operacional de ambos os tipos de emprego, como a possibilidade de ferimentos e de morte. O risco de vida ou de ferimentos, a si próprio ou de um companheiro, embora mais iminente nos conflitos armados, encontra-se latente nas Op Paz, principalmente, em decorrência do mandato e das regras de engajamento estabelecidas.

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de em ambos os estudos encontram-se presentes, também, os estressores decorrentes dos aspectos familiares, o afastamento dos entes queridos, que produzem tensões e impõem, como veremos a seguir, a demanda de ampliação das medidas de gerenciamento do estresse para que abarquem as família dos militares em Op Paz.

Dessa forma, como em qualquer outra atividade do ser humano, esses estudos ratificam a presença de fatores estressores em operações militares, independente do tipo de emprego, e a coerente convergência desses diante da similaridade das fontes de estresse atuantes e de seus efeitos.

3.4 OS EFEITOS DO ESTRESSE

O efeito do estresse é uma defesa natural que nos ajuda a sobreviver, porém a periodicidade do estímulo estressante acarreta consequências danosas ao nosso organismo.

Arroba e James (1988) apontam as consequências fisiológicas do estresse. Em situação de estresse, as glândulas suprarrenais liberam uma descarga dos hormônios adrenalina e noradrenalina na corrente sanguínea, elevando o ritmo dos batimentos cardíacos, a pressão arterial e os níveis de açúcar no sangue. Este é desviado da superfície da pele e do estômago para outros órgãos como cérebro, coração e pulmão, produzindo palidez da pele, transpiração excessiva e respiração acelerada. Os efeitos do estresse, decorrentes da produção

exagerada de hormônios, têm a potencialidade de gerar influências negativas na saúde, o que pode refletir no desempenho funcional, pois se constitui meio para outras enfermidades.

A continuidade dessa situação afeta o indivíduo, exaurindo suas forças levando-o a um estado de exaustão, de estresse propriamente dito. Caso não consiga reverter o processo, as consequências não demorarão a surgir: aumento da pressão arterial, crises de angina que podem levar ao infarto, dores musculares nas costas, na região cervical, alterações de pele, entre outras. Daí a importância de a pessoa estar alerta para os sinais que o corpo registra.

No tocante aos sintomas do estresse em combate, Kennedy e Zilmer (2009) os enumeram em seis grupos: físicos, cognitivos, comportamental emocional, conduta inadequada e adaptação. Esses, segundo o autor, além guardarem um paralelismo com os fatores estressores em combate, não pode se indicar um sintoma específico que caracterize essa patologia. Normalmente, ainda segundo os autores, os militares portadores desse transtorno podem reportar uma gama variada de reações, sendo primordial, para a sua caracterização, a avaliação da duração, da intensidade e da frequência dessas reações e um comportamento anormal. Em geral apresentam uma fadiga física, com diferentes repercussões, como distúrbios no sono, digestivos, respiratório, entre outros.

Do ponto de vista cognitivo, segundo esses autores, pode-se atentar para os atrasos de reações exagerados, dificuldade de raciocínio e a perda de confiança. Já no que se referente aos comportamentais, os mais aparentes, destacam-se a impulsividade, a falta de cuidado, pânico, isolamento, imobilidade, baixo nível de energia, entre vários outros. Do aspecto emocional, pode-se exemplificar, sem entretanto esgotar-se, o medo, o terror, a ansiedade, a irritabilidade, a depressão, a vergonha, a culpa e a apatia. Além desses, pode haver a ocorrência de comportamento errático associado ao acometimento do estresse em

combate, dentre vários outros, assinalam-se brigas, estupro, ferimento por negligência e brutalidades. Ressalta-se que as listagens acima são, meramente, exemplificativas.

As diferentes reações de estresse em combate implicam, primordialmente, a redução da capacidade operacional dos militares, além de repercussões para a saúde do militar e do relacionamento interpessoal dentro de sua unidade (EUA, 2009). Esse transtorno pode se manifestar em qualquer uma das fases de um desdobramento, ou seja, antes ou após o desdobramento. Nesse sentido, Keane e Wolfe (1990) estimaram que, logo após a Guerra do Vietnam, cerca de 30% dos veteranos possuíam TEPT; e Hoge *et al.* (2004) revelam que 5% de 2350 soldados pesquisados apresentavam esse transtorno mesmo antes do desdobramento para a Guerra do Iraque (KENNEDY; ZILMER, 2009). A par de as reações ao estresse serem normais, a liderança nos pequenos escalões deve atentar para o surgimento de sintomas dessa natureza, agindo na coesão de sua equipe (EUA, 2009).

3.5 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Neste capítulo procurou-se apresentar, inicialmente, a conceituação de estresse, com base no abarcado pela literatura, além das fontes e dos efeitos decorrentes. Assim, a análise apresentada conforma-se com o descrito por Andrews (2003, p. 24), que “se não fosse pelo estresse não haveria ser humano, ou mesmo qualquer outra criatura neste planeta”. Ou seja, para o autor, o estresse é uma reação biológica similar em todos os animais, desenvolvida durante toda a existência dos seres vivos, por milhões de anos, visando à sua sobrevivência; um estado de tensão atuando como um fator motivacional positivo direcionado à vida. Entretanto, essa reação positiva pode, diante da exposição prolongada aos fatores

geradores, provocar um estado de tensão tal que cause diferentes graus de desequilíbrio interno, passando a ser danosa à saúde do indivíduo.

Dessa forma, faz-se necessário que, cada vez mais, haja uma preocupação no modo de condução e do preparo para os diferentes processos de mudanças, aí incluídos os empregos operacionais, em face do surgimento de fatores que impactam a condução das atividades necessárias à consecução desses desafios.

O estresse é, portanto, o processo de adaptação e proteção do corpo contra demandas e estímulos externos ou internos. O organismo humano, ao ser exposto aos estressores, necessita de uma maior quantidade de energia para se defender ou para responder, de forma eficiente, a situações de emergência, às circunstâncias novas ou ameaçadoras. Assim sendo, o estado de estresse é um estado fisiológico responsável pelo desencadeamento de um processo bioquímico de sobrevivência.

Nesse mesmo diapasão, neste capítulo, pode-se observar que são utilizados conceitos similares no tocante ao estresse quando do emprego militar, independente da natureza da operação, uma vez que estudos desenvolvidos demonstraram não haver divergência, em sua essência, entre as fontes do estresse em combate identificadas. Apresentou-se, também, que, ao longo dos tempos, foi observado o aprimoramento na gestão dessa patologia e a procura de um embasamento teórico para o seu tratamento.

Assim, o planejamento de uma Op Paz deve guardar um paralelismo com o das situações de conflitos, no entender desse autor, não somente no caráter técnico-profissional, como também psicológico. Assim, acredita-se na busca da redução do principal efeito do estresse em operações militares, a redução do poder de combate de uma tropa.

A evolução histórica do engajamento dessa patologia mostrou, além de alterações nas formas de tratamento, que, atualmente, seu cerne está voltado para a prevenção e o consequente cuidado imediato.

Em face do acima apontado, urge, portanto, a demanda da existência de mecanismos preventivos, não restritos somente à identificação de comportamentos, para que essas reações não se tornem agressivas, inclusive, à saúde física ou mental dos militares. Esses mecanismos devem ser previstos e desencadeados ao longo de todo o ciclo de emprego, ou seja, desde o preparo até a desmobilização de GptOpFuzNav. Assim, surge, também, a necessidade de os militares possuírem conhecimentos teóricos sobre estresse em combate, que podem ser ministrados ao longo dos diferentes cursos de carreira. Tal aspecto é corroborado por entrevista constante do apêndice A. Dessa forma, no próximo capítulo, serão apresentados os modelos de gerenciamento do estresse em combate.

4 A GESTÃO DO ESTRESSE EM COMBATE

Anteriormente foram apresentados alguns elementos característicos acerca do estresse, a fim de situar o conceito dessa patologia e outros de seus atributos. Este capítulo apresenta algumas perspectivas de gestão para o estresse em combate e, confronta os protocolos aplicados na gestão dessa patologia pelas Forças Armadas do Canadá e dos EUA, com base no marco histórico da praxe desenvolvida pelas FA dinamarquesas, com aqueles empregados pelos GptOpFuzNav em Op Paz. Ao final dessa abordagem e, com base nos exames realizados no desenvolvimento da pesquisa nos capítulos anteriores, apresenta-se uma proposta de medidas que objetivam contribuir para o aprimoramento da sistemática em vigor no CFN para a gestão do estresse em combate durante o emprego dos GptOpFuzNav em Op Paz.

4.1 A GESTÃO DO ESTRESSE E SUA IMPORTÂNCIA

O estresse está presente na vida do militar e pode influenciar, de maneira decisiva, o seu comportamento dentro e fora de sua atividade profissional, assim assinalam Silva, Vieira (2008) e Allegrette (1996). Nesse mesmo diapasão, diversos outros autores, entre eles, Portella (2007), Dourado (1993) e Zuluar (1997) apresentam que a atividade militar, por sua natureza, expõe o profissional a constantes desgastes físico, mental e emocional desde as práticas laborais diárias até em situações de conflito. A atuação em ambiente de combate, complexo e hostil, está entre os fatores que contribuem para esse fenômeno.

Segundo Pinho (1995), apesar de os militares serem selecionados e treinados para desempenharem suas atividades sob condições de estresse, faz-se necessário o debate sobre o

tema em face das experiências anteriormente adquiridas como as guerras, os desastres civis ou mesmo os acontecimentos marcantes da vida cotidiana. Entretanto, salienta que não se trata, portanto, de vulnerabilidade dos militares mas de um acontecimento. Nesse mesmo sentido, o US Army, em seu manual de controle do estresse em combate, o FM 6-22.5, afirma que as reações de estresse tratam de respostas previsíveis, a eventos não comuns, de pessoas sãs, cujo restabelecimento pode ocorrer em um curto lapso temporal desde que sejam tomadas as medidas apropriadas de tratamento (EUA, 2009).

Outro aspecto assinalado por PINHO (1995) que sublinha a importância dessa gestão é o juízo comum de os militares, quer sejam soldados ou oficiais, serem vistos como fortes e resilientes, não necessitando de qualquer espécie de “cuidados especiais”. Da mesma forma, os militares não se enxergam como possíveis vítimas de estresse, em particular, ou em combate. Entretanto, aquele autor aponta que esta atitude parece estar mudando e se reconhece que os militares são seres humanos afetados por acontecimentos traumáticos e vivem de forma similar aos demais cidadãos (PINHO, 1995).

A gestão do estresse visa, portanto, aumentar o desempenho do militar; evitar a redução de sua capacidade de combate, implicando diminuição de afastamentos temporários e impedindo ou atenuando os efeitos desnecessários durante ou após as experiências traumáticas; bem como ao bem-estar do pessoal (PINHO, 1995).

Esse autor salienta, ainda, a relevância da preparação no tocante ao estresse em combate, visando à diminuição do temor diante de sua ocorrência; e a permitir o reconhecimento de seus sintomas e o consequente tratamento o mais cedo possível.

Conforme Pinho (1995), a partir das experiências em guerras, a gestão do estresse em combate seria regida por três princípios: proximidade, urgência e expectativa, atribuindo a sigla PUE a esse conjunto. O preceito da proximidade indica que as reações devem ser tratadas no local onde os fatos ocorram, sendo a evacuação somente recomendada quando da

impossibilidade de tratamento a nível unidade ou em outro lugar próximo ao da missão. Já o da urgência alude que o tratamento deve ser iniciado de imediato, o mais rápido possível, após o evento gerador. Por fim, o da expectativa atribui o entendimento de o militar possuir a atitude e a compreensão de que suas reações são normais e ter a esperança de um pronto restabelecimento. Afirma, também, que esses princípios são plenamente aplicáveis em Op Paz, apesar de terem sido previstos para os conflitos armados.

Pinho (1995, p.455) enfatiza a forma como esse tratamento deve ser conduzido ao expressar que “o soldado deve ser tratado como soldado e não como um doente, o que significa que mantém o equipamento e a arma (se possível) e continua a desempenhar as tarefas que pode realizar”.

Esses princípios são similares aos descritos em outros países como os EUA. Entretanto, as FA desse país ampliaram o espectro desses princípios para brevidade, imediatismo, contato, expectativa, proximidade, e simplicidade, conhecidos pelo acrônimo BICEPS (EUA, 2009). Aos princípios anteriores, foram acrescentados o da brevidade, que alude serem a segregação e o atendimento de curta duração, visando ao pronto restabelecimento do militar. Já o preceito da proximidade atesta que, em caso de tratamento acima do nível da unidade, o militar seja evacuado para a instalação de saúde mais próxima, com segregação dos pacientes clínicos ou cirúrgicos; e caso haja a demanda de tratamento de maior vulto, que não sejam encaminhados para hospitais. Por fim, o da simplicidade que se refere ao emprego de métodos breves e simples para a restauração do bem-estar físico e autoconfiança dos militares (EUA, 2009). Apesar de não haver identidade doutrinária dos princípios da gestão do estresse entre os países, esses guardam conceitos similares no gerenciamento do assunto.

Conforme descrito por Pinho (1995), a gestão do estresse implementada nas FA dinamarquesas são constituídas de quatro fases: preparação geral, pré-desdobramento, desdobramento e pós-desdobramento. De forma similar, as FA dos EUA também adotam

esses marcos no gerenciamento das diferentes atividades relacionadas ao enfrentamento do estresse em combate, conforme descrito nos manuais do US Army e USMC, respectivamente, FM 4-02.51 e FM 90-44.

A fase de preparação geral abarca as medidas de educação e treinamento básicos e avançados em todos os níveis, de forma a permitir uma apropriada transmissão de conhecimentos sobre o tema, compreender a relevância do conhecimento sobre o estresse e sobre as formas de lidar com ele. Também são desenvolvidas medidas de cooperação e coordenação internacionais, visando à ampliação dos conhecimentos (PINHO, 1995).

Na Dinamarca, segundo Pinho (1995), houve o aprimoramento dos procedimentos de seleção de militares para as Op Paz, por meio da inclusão de avaliações psicológicas. Esse autor aponta, ainda, que a indicação de soldados, pré-selecionados para missões de Op Paz, que se encontram ao final do serviço militar obrigatório, somente seria ratificada após a apreciação de seu desempenho durante aquele período. Assim, pode-se salientar a demanda de avaliação psicológica associado ao critério meritório na seleção de pessoal para a participação em Op Paz.

Ainda nesse aspecto, a Divisão de Psicologia das FA da Dinamarca ampliou a orientação e o apoio na avaliação do pessoal. Essas diretrizes abrangem uma ficha de observação dos comandantes imediatos, em particular do comandante de pelotão; um questionário ao soldado; e um guia para a condução de entrevista ao soldado pelo comandante de companhia (PINHO, 1995).

Por ocasião da fase de preparação, segundo Pinho (1995), diferentes procedimentos devem ser desencadeados objetivando a prevenção ao estresse em combate ou um melhor manejo em caso de sua ocorrência. Dentre essas, pode-se destacar a disseminação de informação sobre o assunto, por meio de material escrito e de palestras,

aos militares e às suas famílias; sobre o suporte psicossocial a ser prestado aos familiares, para que possam compreender e enfrentar a situação; e sobre o apoio à disposição. Nesse mesmo sentido, aponta o resultado da experiência desenvolvida junto aos familiares dos militares do 2º Batalhão de Polícia do Exército, integrantes da Força de Manutenção de Paz no Timor Leste, que comprovou a demanda da prevenção primária e secundária (SCHINCARIOL e VASCONCELLOS, 2002).

Pinho (1995) afirma ainda que conhecimentos sobre o estresse em combate devam constituir uma parte sensível da fase de preparação dos militares, quando seria intensificada a transmissão dos conceitos sobre os fatores do estresse que podem ocorrer durante as Op Paz da ONU; os estressores de natureza física ou psicológica e as possíveis reações a esses; e as técnicas úteis de neutralização. Atesta, também, que devam ser enfatizados os princípios, o PUE, que nortearão os casos de futuras intervenções e ressaltadas as suas formas de provimento, por meio de autoajuda; de ajuda dos companheiros e de intervenção do líder; e de assistentes sociais e médicos.

É importante que as FA também assintam às famílias. Pinho (1995) salienta que não só em face de a situação dessas constituírem-se um fator de estresse para os militares, como também pelo fato de as famílias necessitarem estar preparadas para a situação de ausência e para as mudanças que podem ocorrer no lar.

Durante a fase de desdobramento, Pinho (1995) frisa que os principais esforços de gestão do estresse devam ser promovidos pelos próprios militares, por meio de autoajuda e de ajuda dos companheiros. Pode-se, ainda, na área de operação, dispor da ajuda dos profissionais de saúde mental como, os médicos, capelães, assistentes sociais e psicólogos. Acrescenta, ainda, que nessa avulsa de importância a atuação dos líderes no reconhecimento e pronta intervenção em caso de ocorrência de eventos de estresse em combate.

Pinho (1995) atesta a importância das ações de humanização dos ambientes de trabalho, de lazer e de convivência coletiva, como alojamentos e camarotes, bem como a preocupação com a refrigeração e limpeza dos espaços coletivos. Essa assertiva pode ser ratificada pelo constante de entrevistas de avaliação que constataram a relevância na prioridade estabelecida na melhoria das instalações e dos equipamentos visando ao bem-estar psicossocial da tripulação.

Durante a fase de pós-desdobramento, Pinho (1995) indica que devem ser planejadas reuniões para reavaliação do quadro psicológico dos militares, principalmente, nos primeiros meses após o regresso ao lar. Entretanto, pode ocorrer um lapso de meses ou mesmo anos antes do aparecimento de algum sintoma, o que implica a distensão temporal dessas reuniões. Depois do regresso, esse mesmo autor salienta que a tropa se dispersa e se perde o sentimento de grupo e a possibilidade de acompanhamento por parte do comandante do contingente, com sérias implicações no seguimento da evolução psicológica dos militares.

Assim, pode-se concluir que, corroborando com Pinho (1995), o cuidado com as condições mentais dos militares deve ter grande valor, desde a preparação para a missão, seja na seleção dos militares, durante o emprego efetivo da tropa até a sua desmobilização.

Enfim, conforme Silva e Vieira (2007), as tarefas dos militares em Op Paz são, muitas vezes, diferentes daquelas desenvolvidas ao longo de seu treinamento militar. Então, pode-se inferir que ambos os preparos, o operacional e o emocional, são importantes para o alcance de uma aceitável capacidade de combate da tropa, independente da natureza do ambiente e do nível de hostilidade nele presente. Assim, deve-se ter uma atenção especial ao preparo não só técnico-profissional, como ao emocional, bem como os seus acompanhamentos quando do desenvolvimento de Op Paz.

Nas seções seguintes, passar-se-á à análise de alguns aspectos da gestão do estresse em combate em organizações tomadas como parâmetro para a verificação de

possíveis oportunidades de melhorias no apoio psicológico prestado aos GptOpFuzNav empregados em Op Paz. Retomando os conceitos do marco teórico da técnica do *benchmarking*, vale ressaltar que a escolha do USMC e das CAF como parâmetros se deve ao fato de suas expertises, para o primeiro, pelo regular emprego em conflitos armados; e, para o segundo, pelo seu conhecimento doutrinário em Op Paz.

4.2 O GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NO USMC

Inicialmente, vale ressaltar algumas características do USMC que o respalda como parâmetro na presente análise. Nos primórdios de sua existência, suas tarefas restringiam-se, somente, à segurança de navios da marinha estadunidense. Posteriormente, desenvolveu-se, primordialmente, na prática da guerra anfíbia, alcançando a dimensão e as capacidades operacionais atuais. O USMC é o maior corpo de fuzileiros navais do mundo, com cerca de 200 mil militares associados aos seus mais variados equipamentos bélicos (EUA, 2015).

No tocante ao gerenciamento do estresse em combate em relação às Op Paz, um marco interessante foi a alteração da denominação empregada para a qualificação dos sintomas decorrentes desse transtorno. Com base no argumento de que os militares são tão vulneráveis a essas reações tanto nas Op Paz quanto nos conflitos armados, o US DoD modificou a designação de Reações ao Estresse em Combate (*Combat Stress Reaction –CSR*) para Reações ao Estresse em Combate e Operacional (*Combatand Operational Stress Reaction - COSR*) (EUA, 2015). Assim, a inserção do termo operacional evidencia que sintomas e sequelas parecidas podem sucederem-se na ausência de combate, durante as Op Paz e as assistências humanitárias (MOORE; REGER, 2007; MORAES, 2008).

O documento *Marine Corps Order* nº 5.351.1 define e norteia toda a gestão do estresse de combate no âmbito do USMC. Em síntese, todos os aspectos conceituais expostos na seção anterior estão previstos nessa norma, abrangendo, praticamente, todos os procedimentos anteriormente descritos. O diferencial nesse gerenciamento é o estabelecimento, a partir de 1999, do programa *Operational Stress Control and Readiness* (OSCAR).

O OSCAR é um programa inovador na medida em que conjuga conceitos psiquiátricos à tradição da liderança nas unidades do USMC. Seu principal objetivo é melhorar a prevenção, identificação e gestão do enfrentamento do estresse em combate entre os fuzileiros navais estadunidenses e, assim, diminuir os problemas de saúde mental, por meio da integração de conhecimentos psiquiátricos diretamente nas unidades operativas. Nesse programa, o manejo do assunto estresse em combate é realizado por meio do emprego de praças, devidamente habilitadas, com treinamento específico, para identificar e ajudar os militares afetados por estresse relacionado ao combate (EUA, 2005).

Nos primeiros anos do programa, os profissionais de saúde mental foram incorporados ao nível regimento, mas, ao longo do tempo, o OSCAR evoluiu e os recursos de saúde mental foram abrangendo níveis mais baixos (EUA, 2005).

O programa OSCAR compreende o trabalho harmônico de três grupos: os membros da equipe, colaboradores e profissionais de saúde mental, como representado no modelo da lógica do programa OSCAR, FIG. 2. O foco do programa é a proximidade e o acesso das equipes junto aos militares de forma a melhor gerir o estresse em combate antes, durante e após os desdobramentos, por meio de uma melhor prevenção e aumento da resiliência (EUA, 2005).

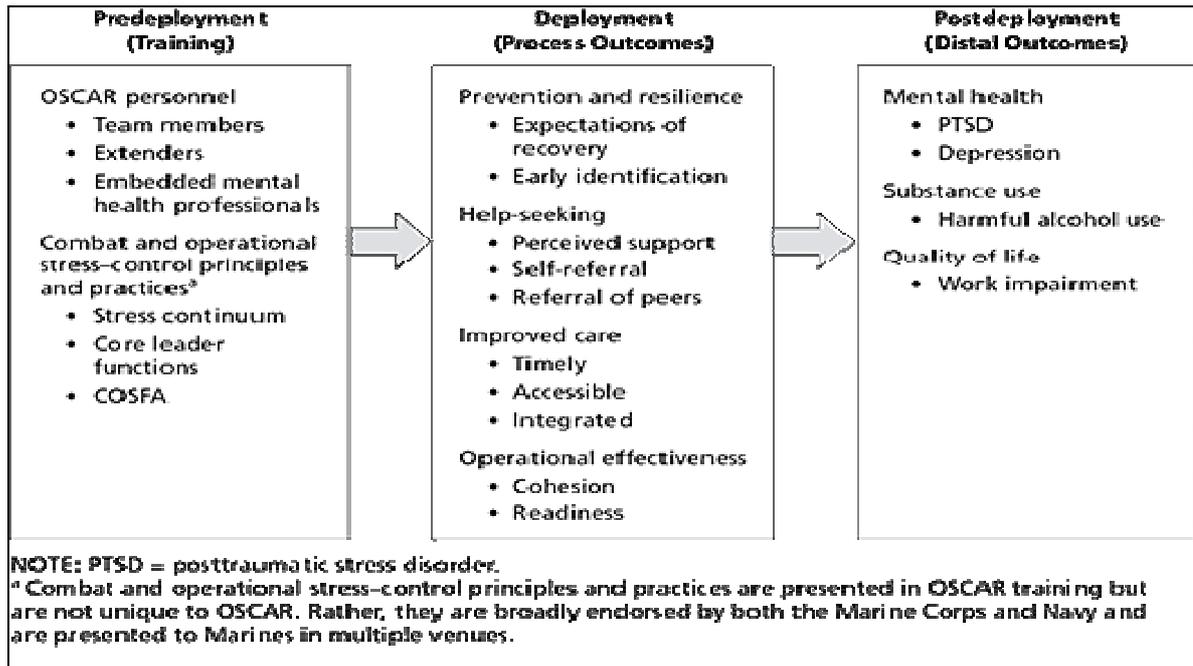


Figura 2- Modelo do Programa OSCAR

Fonte: EUA, 2005.

Trata-se, enfim, de uma concepção de parceria entre a psiquiatria e liderança. Estima-se que com essa gestão do estresse em combate obtenha-se, também, nos resultados em longo prazo, uma melhora sensível da saúde mental, com níveis mais baixos de consumo de álcool e menores níveis de comprometimento da produtividade no trabalho (EUA, 2005).

4.3 O GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NAS CAF

A seleção das CAF, criada em 1960, e plenamente efetivada em 1968, como outro marco para a aplicação da técnica do *benchmarking* deve ao seu amplo conhecimento na condução de Op Paz. Coadunando-se com a política externa multilateral do Canadá, as CAF sempre tiveram um papel marcante junto às Op Paz sob a égide da ONU. Alguns dados a respeito da participação do Canadá assim o demonstram: pioneiros nessas operações; o maior país contribuinte para as forças de Op Paz durante a maior parte da Guerra Fria (1945-1991) e

nos primeiros anos da década de 1990; e ser um dos maiores contribuintes financeiros da ONU. Registra-se, ainda, que, até 2003, era o país que tinha perdido o maior número de militares em Op Paz (KENKEL; MORAES, 2012).

Atualmente, as CAF desenvolvem a gestão do estresse em combate por meio do programa *Road to Readiness Mental* (R2MR). Esse amplo programa, baseado no conceito do aprimoramento da resiliência do indivíduo, abarca desde o ensino da saúde mental até o apoio operativo. O R2MR tem como objetivos, em curto prazo, a melhora do desempenho profissional e, em longo prazo, por meio do acompanhamento ao longo da carreira, a solidificação do bem-estar e da saúde mental dos militares e de seus familiares (CAF, 2016).

O R2MR baseia-se no princípio de a construção da resiliência mental ser semelhante à obtenção da capacitação física. Decorre de treinamento e de formação técnica específica e continuada. No tocante à carreira, o ensino inicia-se com o recrutamento e evolui em face das novas demandas de responsabilidades ou para o exercício de funções específicas. A FIG. 3 apresenta o ensino ao longo da carreira. Cabe destacar que esse ensino está associado aos estudos de liderança.

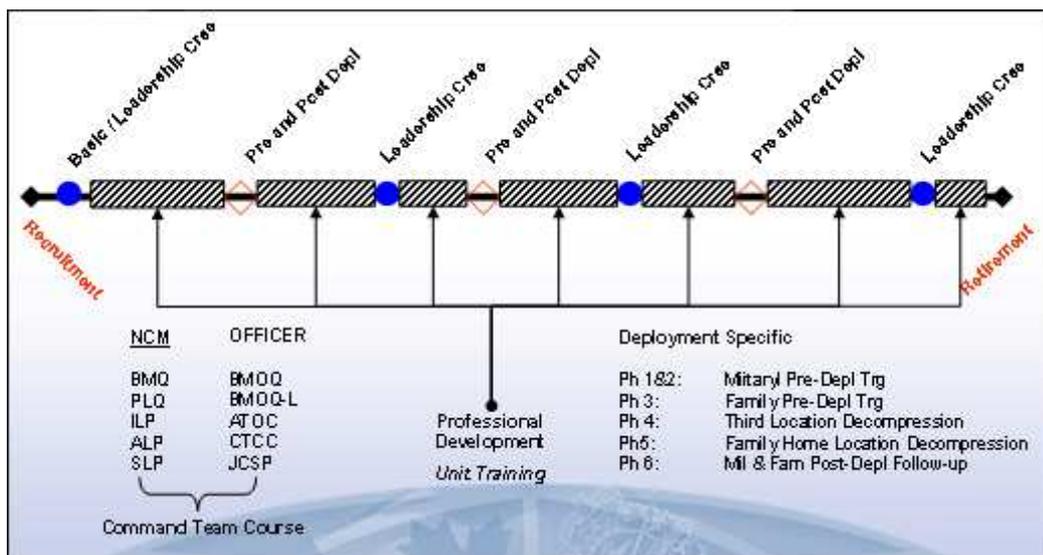


FIGURA 3 - CAF e a institucionalização da resiliência

Fonte: CAF, 2016

Quanto ao apoio operativo, desenvolve-se de forma similar ao apresentado anteriormente. Abarca diferentes ações antes, durante e após os desdobramentos, de forma a permitir, inicialmente, a criação de uma resistência, uma prevenção frente ao estresse em combate, e bem como o auxílio e tratamento caso necessário. Dentre essas, corroborando com o assinalado por Pinto (1995), cabe destacar a importância a realização de reuniões e palestras com os familiares antes e após os desdobramentos.

4.4 O GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NOS GPTOPFUZNAV

Primeiramente, analisar-se-ão os diferentes documentos normativos, nos mais distintos níveis, que direcionam ou trazem à baila, direta ou indiretamente, os conceitos, as diretrizes e as orientações para a gestão do estresse em combate a ser prestada aos GptOpFuzNav a serem empregados em Op Paz.

A Lei Complementar nº 97/1999, modificada pelas Leis Complementares nº 117/2004 e nº 136/2010, com suas posteriores alterações, define, em seu art.15, o emprego em Op Paz como uma atividade subsidiária das FA (BRASIL, 1999).

A seu turno a Política Nacional de Defesa (PND), documento condicionante de mais alto nível, menciona que a participação em Op Paz sob a égide da ONU está condicionada ao respeito dos princípios descritos no art. 4º da Constituição; e elenca, entre os objetivos nacionais de defesa, a contribuição para a manutenção da paz e da segurança internacionais e a estruturação das FA em torno de capacidades. A PDN, ainda, em suas orientações, determina que, visando apoiar a política externa brasileira e a contribuir com a paz mundial, as FA devem aperfeiçoar seu preparo para as ações humanitárias e as Op Paz sob a égide de organismos multilaterais. Assim, em uma interpretação extensiva, pode-se

afirmar que há a demanda de preparo não somente técnico-operacional, como também o psicológico, para os militares a serem empregados nessas operações (BRASIL, 2012b).

A Estratégia Nacional de Defesa (END), em suas diretrizes básicas, orienta que as FA devam estar preparadas para a participação em Op Paz; assim como, para desenvolverem práticas e possuírem capacitação operacional para o atendimento dos requisitos ali expressos, tangenciando, assim, a imposição por um preparo psicológico das FA. A END define, também, dentre os objetivos estratégicos específicos para MB, o de ter a capacidade de participar de Op Paz, sob a égide da ONU ou de organismos multilaterais; e a condição de os fuzileiros navais, dentre outras tarefas, estarem aptos a serem empregos em Op Paz. Alude, ainda, dentre as medidas para a sua implantação, o aspecto positivo da excelência do ensino nas FA, no tocante, entre outros aspectos, à atualização curricular quanto a táticas e emprego e uso de concepções autóctones. Tal fato pode direcionar para a possibilidade de formulação de uma doutrina no tocante ao estresse em combate.

A END menciona, ainda, quando da formulação das hipóteses, a necessidade de considerar a participação em operações internacionais em apoio à política externa. Em face de estipular a permanente prontidão operacional entre as capacidades desejadas das FA associada à imposição de promover o incremento do adestramento em Op Paz, não se poderia deixar de considerar a demanda pelo treinamento sob o ponto de vista psicológico, implicando uma adequada gestão do estresse em combate tanto no setor ensino como na fase de preparação dos contingentes (BRASIL, 2012a).

Coadunando-se com os documentos acima, a Doutrina Básica da Marinha especifica as Op Paz como um das possibilidades de emprego de seus meios. Além disso, enquadra a Op Paz dentro das atividades de emprego limitado da força, ou seja, são aquelas que o uso da força está restrito ao mínimo necessário ao cumprimento da missão, normalmente delimitados pela lei ou por mandato internacional. Assim, define ainda a

existência de forças prontas de caráter expedicionário naval e terrestre para tal participação (BRASIL, 2014). Retoma-se, assim, à mesma preocupação quanto ao preparo psicológico dos militares, agravado pela limitação do uso da força nas Op Paz, que, associado ao emprego descentralizado, impõem diante de situações de enfrentamento, um maior equilíbrio decisório.

No âmbito do MD, o Manual de Op Paz, MD-34-M-02, dentre outros aspectos, define que o preparo para as Op Paz é de responsabilidade de cada FA, tendo como orientação os Materiais de Treinamento Pré-desdobramento (*Core Pre-Deployment Training Materials - CPTM*) da ONU. Especifica, ainda, que cada uma destas deve, cada vez mais, estar apta a realizar Op Paz, abarcando, dessa forma, todos os aspectos do preparo, incluindo, dessa forma, o relativo ao psicológico. Segundo esse manual, o planejamento de uma Op Paz deve levar em consideração os princípios de uma situação de conflito, logo, a gestão de estresse em combate, deve também ser apreciada. O MD pauta que a condução do preparo deve abranger tanto os aspectos gerais, comuns a toda as Op Paz, quanto os específicos, concernentes a uma determinada missão, como os costumes e as características da população e as tarefas a serem cumpridas (BRASIL, 2013).

Este manual prevê, também, a seleção de pessoal para as Op Paz deve considerar, entre os fatores, alguns diretamente relacionados com o perfil psicológico e ao tema em estudo neste trabalho, como o equilíbrio emocional, a boa saúde e a fácil adaptabilidade a situações adversas. O MD orienta, ainda, que, dentre as medidas preventivas em relação ao pessoal, as FA devem efetuar entrevistas sócio-psicológicas e o acompanhamento das famílias, ou seja, são estabelecidas orientações que abarcam, mesmo sem mencionar diretamente, a gestão do estresse em combate (BRASIL, 2013).

Outro aspecto salientado pelo MD é a importância das atividades recreativas, durante a fase do desdobramento, não só para os momentos de ociosidade como também para a redução de tensões, que podem afetar o seu moral e a disciplina da tropa. Assim, mesmo

sem citar diretamente, apresenta aspectos doutrinários suscitados em seções anteriores referentes ao gerenciamento do estresse em combate (BRASIL, 2013).

Além desses, o Manual de Op Paz ressalta a relevância do serviço religioso, ou até mesmo sendo apoiado pela assistência social, para a resolução de problemas de ordem pessoal. Igualmente, corrobora, mesmo sem mencionar de forma direta, com aspectos da gestão do estresse, similar ao exposto quanto ao emprego de equipes multidisciplinares no seu trato. Acrescenta, também, o valor da comunicação com os familiares, por meio de acesso à internet, prioritariamente, ou mesmo de um serviço postal, e do esforço que deve ser feito para a manutenção desse meio de contato (BRASIL, 2013).

No tocante ao emprego da comunicação social, o MD relembra a importância das atividades voltadas para multiplicar o poder de combate pela diminuição dos erros de percepção a consequente atuação sobre a coesão e o espírito de corpo, fato que diminui o estresse em combate segundo os estudiosos (BRASIL, 2013).

No que concerne ao apoio de saúde às Op Paz, devido ao risco de doenças adquiridas quando do desdobramento, motivadas, entre outras, por fatores de estresse, o MD-34-M-02 alerta para o estabelecimento de medidas preventivas, como o treinamento apropriado e a adoção de protocolos de tratamento (BRASIL, 2013).

Quanto ao histórico das Op Paz apresentado pelo EMA-402⁵, entre outros aspectos, vale ressaltar, para o presente estudo, que, segundo os artigos 42 e 43 da Carta das Nações Unidas, o Conselho de Segurança das Nações Unidas pode autorizar ação militar para a manutenção ou restabelecimento da paz e da segurança internacionais, havendo a previsão de os países membros colocarem suas FA à disposição para essa finalidade (BRASIL, 2002).

Cita, ainda, que após o término da Guerra Fria (1945-1991), houve a ampliação no número das Op Paz e uma significativa alteração na natureza dessas operações. Essas

⁵Manual doutrinário da MB de Operações de Manutenção da Paz.

deixaram de ser essencialmente militares, com alterações em sua composição e finalidade, incorporando outras tarefas além do monitoramento de um cessar-fogo, como a ajuda humanitária, o fortalecimento de instituições e a desmobilização de ex-combatentes. Além disso, a partir dos anos 90, as Op Paz passaram a ser empregadas, também, em disputas de natureza interna, por vezes, com inúmeros atores e a falta de autoridade local. Dessa forma, houve alterações nos mandatos⁶ e na forma de emprego de força para caracterizar a legítima defesa das tropas e os conseqüentes reflexos para a preparação e a condução das Op Paz, aí incluído o trato com o estresse em combate (BRASIL, 2002).

Segundo esse manual, o Comando de Operações Navais, ouvido o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), organizará o GptOpFuzNav a ser empregado, preferencialmente, com recursos humanos e materiais da Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE). Vale ressaltar que a MB disponibilizou um Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais e uma Unidade Médica nível dois em atendimento ao Sistema de Pronto Emprego das Nações Unidas (UNSAS)⁷, devendo, assim, estarem preparados para um rápido desdobramento.

O EMA-402 prevê que os observadores militares devem possuir prepara técnico-profissional e psicológico para o cumprimento de suas tarefas. Entretanto, o currículo da preparação, dos conhecimentos considerados indispensáveis ao exercício, não contempla o assunto estresse em combate:

Dentre as tarefas atribuídas às diferentes organizações militares (OM) da MB, encontram-se listas nesse manual, como medidas preventivas as de “exame psicológico e de avaliação social, a orientações à família do militar quanto às normas de conduta junto ao público externo (em especial à imprensa); definição de uma rede de acompanhamento

⁶Documento normativo da ONU, resultante de resolução do Conselho de Segurança que, entre outros aspectos, institui e define diferentes parâmetros como a composição, os fundamentos e os objetivos de uma Op Paz (BRASIL, 2013).

⁷Sistema de pronto emprego de tropas para Op Paz, com comprometimento condicional para a alocação desses recursos pelos Estados-Membros à ONU, conferindo maior agilidade no desdobramento (BRASIL, 2013).

familiar; definição e divulgação do canal de correspondência família-militar-família” (BRASIL, 2002, p.7-8). Além dessas, estão previstas a elaboração de um programa social de apoio aos militares e aos seus dependentes; e um sistema de pronto atendimento às solicitações de apoio desses militares ou de seus dependentes durante o desdobramento. Tais ações se coadunam com os conceitos e procedimentos de gerenciamento do estresse em combate adotados por outros países descritos anteriormente.

Este manual, ainda, guardando um paralelismo com o MD-34-M-02, enfatiza a importância dos aspectos da recreação e bem-estar ao longo do desdobramento, bem com participação da tropa em atividades recreativas de forma a amenizar as tensões. Assinala, também, a participação de um capelão naval, caso haja, na aproximação com a tropa, por meio de conversas e em visitas rotineiras às posições dessas, até mesmo com pernoite; e do emprego do serviço postal, como meio de comunicação com a família. Todos esses aspectos vão ao encontro dos procedimentos adotados por outras FA apresentados em seção anterior.

Segundo a publicação CGCFN-1-8⁸, o preparo e emprego dos GptOpFuzNav nas Op Paz serão facilitados pelas características expedicionárias desses grupamentos, bem como pela similitude das ações desenvolvidas nessas e nas operações militares tradicionais. Atenção especial deve ser dada às particularidades do mandato recebido e das necessidades de interoperabilidade com os contingentes de outros países, em caso de nacionais forças multinacionais.

Os requisitos de adestramento dos GptOpFuzNav a serem empregados em Op Paz constam do Anexo B desse manual, orientações gerais para a instrução e o adestramento para as Op Paz. Entretanto, essas diretrizes não abarcam o tema estresse em combate.

Outro aspecto ressaltado no CGCFN-1-8 é a liderança. Em que pese ser fundamental em qualquer operação militar, nas Op Paz, ela possui um papel ainda mais

⁸Manual do CGCFN sobre Operações de Paz dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

relevante, devido à descentralização das ações e à dispersão dos componentes. A maioria das atividades é desenvolvida por pequenas frações, como patrulhas, pontos de controle e negociações, cabendo aos seus comandantes a decisão pelo emprego da força para autodefesa e as consequências dessa decisão. Dessa forma, eleva-se o grau de responsabilidade e atitude dos mais modernos, devendo-se ampliar a o preparo da liderança em todos os níveis e da simulação de situações de maior probabilidade de ocorrência. Como já ressaltado anteriormente, dever-se-ia, também, atentar para o preparo psicológico dos militares, inclusive, por meio da disseminação de conhecimentos de estresse em combate.

Quanto ao planejamento do apoio de saúde em uma Op Paz, esse manual prescreve que, entre outros aspectos, devem ser levados em consideração os fatores físicos e psicológicos ambientais que possam afetar a tropa, bem como o estabelecimento de medidas preventivas, como palestras educativas. Dentro desse aspecto, tangencia a demanda pelo preparo psicológico da tropa.

O CGCFN-1-8, no que concerne aos recursos humanos, ressalta a importância do moral da tropa durante o desdobramento. Nesse enfoque, apresenta a tensão e as características ambientais como determinantes do estado físico e mental, com reflexos no moral. Assim, delinea algumas ações que corroboram com o apresentado em outros manuais, como o equilíbrio entre as tarefas inerentes às Op Paz e as atividades de recreação, por meio de um rodízio, para aliviar o estresse da missão; a preocupação com o conforto da tripulação; e a busca pela aproximação com a tropa, para contatos particulares ou debates em conjunto, inclusive, por meio de visitas do capelão da unidade. Enfim, alerta do grande valor da motivação e da criatividade para o desencadear de ações visando ao bem-estar e à manutenção do elevado moral da tropa. Assim, no entender deste autor, ao tratar do moral, de forma indireta, abarca diferentes atividades voltadas às necessidades de gestão do estresse em combate durante o desdobramento.

Dentro da estrutura organizacional MB, o Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra (ComFFE), por meio da NORFORESQ N° 70-01A⁹, regula toda a preparação e o aprestamento dos GptOpFuzNav dos diferentes contingentes enviados para a MINUSTAH, denominados de GptOpFuzNav-Haiti. Essa preparação abarca os níveis individual, coletivo, de oficinas e o tema tático. Nessa norma estão prescritos, dentre outros assuntos, o cronograma de providências de cada fase da preparação e os adestramentos, por módulos, a serem cumpridos pelo GptOpFuzNav-Haiti. Entretanto, não há dentro das quatro fases do programa de adestramento da preparação, instruções previstas a cerca de estresse em combate.

Essa norma ressalta, também, a importância das medidas administrativas em face de constituírem-se o processo seletivo em si, como as inspeções de saúde e entrevistas sociais. Essas entrevistas psicossociais, coordenadas pelo Núcleo do Serviço de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha do ComFFE (N-SAIPM/ ComFFE) e com a participação de um familiar, têm como propósitos, entre outros, a preparação e o apoio às famílias em demandas psicossociais; e a orientação social e psicológica durante o período do desdobramento. Conforme descrito na DGPM 501 - Norma sobre Assistência Integrada na Marinha do Brasil - a entrevista psicossocial, a preparação das famílias e a entrevista de retorno serão conduzidas por meio de entrevistas ou reuniões de pequenos grupos em um órgão de execução do SAIPM (OES); e geridas por assistente social e psicólogo.

A NORFORESQ salienta, ainda, que o apoio e a orientação psicossocial às famílias durante o desdobramento será prestado, exclusivamente, pela OES que realizou a entrevista psicossocial e ainda deverá haver a indicação, antes do embarque, de um oficial que atuará como elemento de ligação entre o GptOpFuzNav e os OES. Dessa forma, apesar de não tratar diretamente sobre a gestão do estresse, as medidas empregadas pelo ComFFE, por

⁹ As normas da Força de Fuzileiros da Esquadra são documentos administrativos no âmbito daquela força que regulam as suas atividades, em complemento a normas de hierarquia mais elevada.

ocasião se coadunam, em parte, com os conceitos e práticas inerentes à gestão do estresse em combate.

De forma a subsidiar o presente trabalho, foram efetuados os questionários constantes dos apêndices A e B, a comandantes de GptOpFuzNav no Haiti e na Operação São Francisco, no contexto de operação de Garantia da Lei e da Ordem e ao N-SAIPM do ComFFE. Dessas entrevistas, pode-se depreender, em síntese, que, apesar de não haver uma doutrina ou protocolos consolidados na gestão do estresse em combate em apoio aos GptOpFuzNav em Op Paz e da relevância dessa, são desenvolvidas algumas atividades de gerenciamento e controle autóctones desse tema ao longo das fases de preparação, do desdobramento e da desmobilização, como a condução de entrevistas antes e após o desdobramento, com a participação de familiares; alguns adestramentos práticos sem um embasamento teórico mais profundo tangenciando o tema, durante a preparação; apoio especializado ao longo do desdobramento; a distribuição de um guia sobre estresse pelo N-SAIPM do ComFFE, após o regresso; e principalmente, o acompanhamento empírico pelos líderes nos mais baixos escalões de possíveis ocorrências.

Além disso, foram ressaltadas as necessidades do metodizar o ensino teórico-prático sobre o tema estresse em combate para um melhor preparo dos militares, em especial dos líderes na sua identificação e manejo; e um aprimoramento do controle após o desdobramento, por meio de medidas espraiadas ao longo do tempo. Nesse sentido de normatização, foi elaborado um projeto de gestão do estresse pelo N-SAIPM do ComFFE que se encontra em avaliação para ser implementado.

Dessa forma, a par das diferentes orientações relativas à gestão do estresse, direta e indiretamente, emanadas dos diversos documentos normativos dos diferentes níveis, essas, apesar de não abarcarem completamente o tema, não se encontram plenamente normatizadas

nas atividades de preparo, desdobramento e desmobilização da assistência psicológica prestada aos GptOpFuzNav empregados em Op Paz.

Do ponto de vista da gestão do estresse de combate e retomando-se os conceitos do marco teórico da teoria da burocracia de Weber que impõe a existência de normas perfeitas e devidamente amalgamadas à organização, com base no exposto na presente seção, pode-se concluir pela existência de uma disfunção no âmbito da MB, em face dessa não plena sistematização dos protocolos da assistência psicológica prestada aos GptOpFuzNav empregados em Op Paz.

4.5 PROPOSTA PARA O APRIMORAMENTO DO GERENCIAMENTO DO ESTRESSE NOS GPTOPFUZNAV EM OPERAÇÃO DE PAZ

Como visto na seção anterior, distintos documentos normativos, nos mais diversos níveis, desde a PND, orientam para o aperfeiçoamento no preparo e na condução dos GptOpFuzNav empregados em Op Paz. Nesse sentido a publicação CGCFN-1-8 expressa:

[...] Tem cabido à MB, particularmente ao CFN, papel relevante nas Op Paz em que houve participação brasileira. A probabilidade de novas atuações de militares da MB em Op Paz, quer como observadores militares da ONU, quer como integrantes de contingentes de tropa ou, ainda, desenvolvendo ações humanitárias, é consideravelmente alta. Desta forma, **avultam de importância o contínuo aperfeiçoamento instrucional e o adestramento**, os quais permitirão a manutenção de um adequado aprestamento para tal tipo de emprego (BRASIL, 2008, p. 1.1, grifo nosso).

Assim, as Op Paz constituem-se a principal forma de emprego do Poder Naval em ações sob a égide de organismos internacionais. Essas operações empregam os meios diplomáticos, civis e militares, de modo imparcial, visando ao cumprimento de resoluções ou de acordos (BRASIL, 2011). Desse modo, o Brasil participa de Op Paz sob a égide da ONU,

de acordo com os interesses nacionais, a fim de contribuir para a paz e a segurança internacionais. Essa contribuição intensifica a projeção do país no concerto das nações e permite a sua maior inserção em processos decisórios internacionais (BLACK, 1993).

Dessa forma, a presente seção, com base nos conceitos da gestão do estresse em combate e nas práticas de outras instituições, segundo a técnica do *benchmarking*, apresentará uma proposta de melhoria à assistência atualmente prestada aos militares dos GptOpFuzNav empregados em Op Paz e seus familiares.

Em face do conceito de gestão do estresse apresentado por Pinho (1995), visar ao aumento do desempenho do militar a evitar a redução de sua capacidade de combate e ao bem-estar do pessoal; e dos modelos estudados do USMC e das CAF, a presente proposta procurará abranger ações, em complemento às atualmente já desenvolvidas, abarcando as quatro fases desse gerenciamento, a da formação, da preparação, do desdobramento e da desmobilização dos GptOpFuzNav em Op Paz.

Inicialmente, no tocante à formação, vale ressaltar a importância do ensino dos conceitos teóricos referentes ao estresse em combate e de sua gestão nos diversos cursos de carreira, em todos os níveis, do Sistema de Ensino Naval (SEN), visando à capacitação de recursos humanos. Poder-se-ia empregar algo similar ao realizado nas CAF, essa área de conhecimento ser ministrada e conduzida simultaneamente ao ensino da liderança, por serem assuntos interligados, em face de esta influenciar, diretamente, a condução daquela gestão. Assim, deveria ser avaliada pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) a alteração dos currículos dos diferentes cursos de carreira do SEN, com a cooperação da Diretoria de Saúde da Marinha (DSM) e do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM), visando à inclusão de uma disciplina ou de uma unidade de ensino específica a respeito do estresse em combate e de sua gestão. Ainda nesse aspecto, deveria ser avaliada a consolidação e a formulação de uma doutrina nesse assunto, mediante a participação do CGCFN, da DSM e do

SSPM. Dessa forma, constituir-se-ia a base teórica desse conteúdo de ensino, com a consequente confecção de manual, bem como de protocolos de atendimento e guias rápidos para o emprego durante o desdobramento dos GptOpFuzNav, como o exemplo apresentado na FIG. 4, abaixo, um dos métodos práticos utilizados pelo *Department of the Navy* dos EUA.

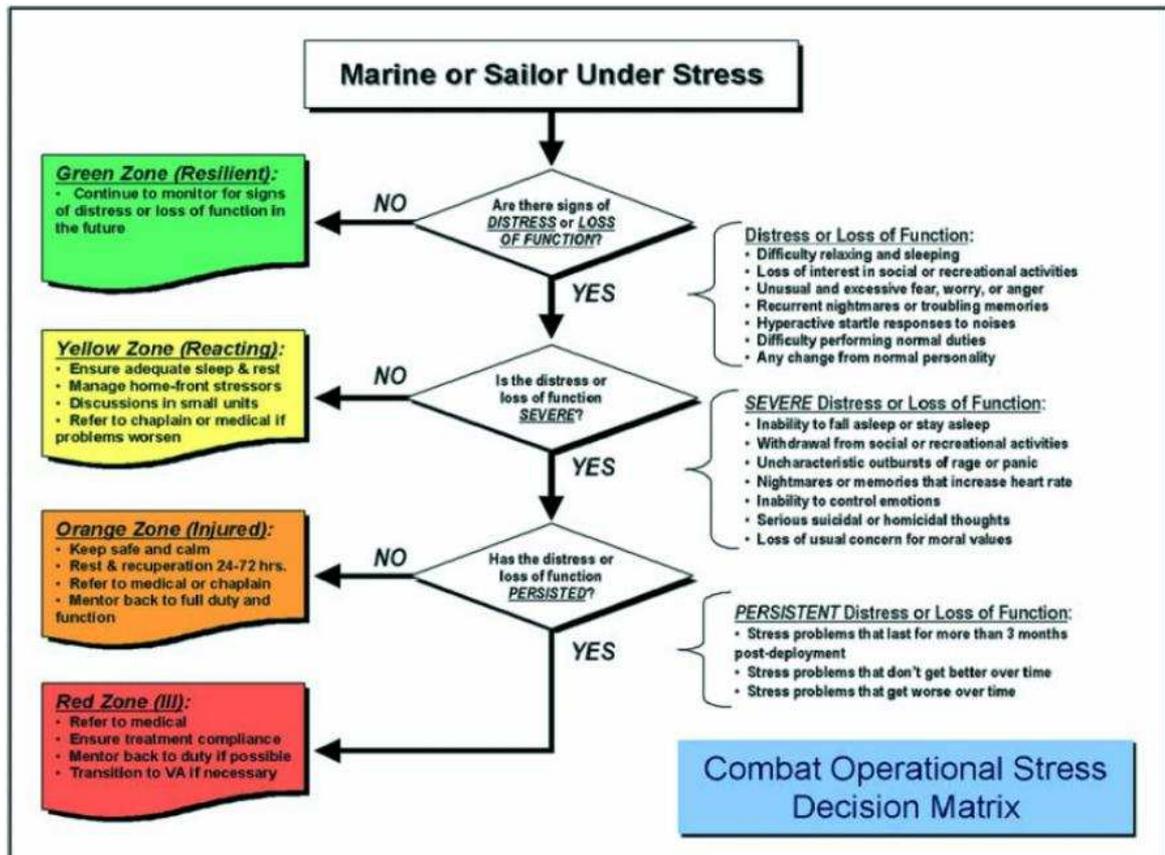


FIGURA 4 - Matriz de decisão do controle ao estresse em combate

Fonte: <http://www.marforres.marines.mil/General-Special-Staff/COSC/Stress-Continuum-and-Decision-Matrix/>.

Com relação à fase da preparação, tomando por base a relevância apontada por Pinho (1995) da massificação dos conceitos a respeito do estresse em combate, visando à diminuição do pânico caso venha a ocorrer; e a propiciar a identificação de seus sintomas e o consequente rápido tratamento, o ComOpNav, por meio do ComFFE poderia considerar a pertinência da inclusão de instruções específicas e adestramentos diretamente voltados a esse tema ao longo de todo o programa de adestramento dos GptOpFuzNav, desde o nível

individual até o tema tático, não só para a MINUSTAH, como para as demais situações de emprego, tanto sob o ponto de vista teórico quanto prático, inclusive alcançando os profissionais da área de saúde. Além disso, o ComFFE poderia avaliar a inserção do tópico estresse em combate no ciclo anual de adestramento da FFE, ao longo de todas as suas fases, com adestramentos abarcando todos os níveis, com ênfase no preparo dos líderes nos pequenos escalões, na identificação e trato do estresse em combate.

No que diz respeito aos procedimentos de seleção de militares para os GptOpFuzNav a serem empregados em Op Paz, a ampliação da avaliação individual dos militares, por meio da inclusão de avaliações psicológicas mais profundas e eliminatórias, poderia ser ponderada pelo SSPM. Nessa seleção, poderia ser acrescentada a avaliação do pessoal dos comandantes imediatamente superiores do militar, tanto sobre o ponto de vista técnico-profissional quanto psicossocial, por meio de questionários com quesitos a serem estabelecidos, em conjunto, pela DSM e pelo SSPM.

No tocante ao trato com as famílias dos militares, em virtude de sua influência como fator estressor apontada pela literatura estudada, a DSM e o SSPM, por meio das OES, poderiam ampliar os procedimentos atualmente existentes com o estabelecimento de protocolos mais específicos no trato com os familiares; com a realização de reuniões e palestras preparatórias aos desdobramentos, incluindo a disseminação de material escrito sobre o tema e divulgando o suporte psicossocial a ser prestado; e do pleno estabelecimento de um canal de comunicação entre as OES e famílias.

Quanto à fase do desdobramento, em complemento aos diferentes procedimentos que vêm sendo conduzidos no tocante à gestão do estresse pelos GptOpFuzNav, mesmo que não mencionado diretamente o tema, como as atividades recreativas e as voltadas ao bem-estar da tropa, o ComFFE poderia avaliar sua sistematização, com o apoio da DSM e do SSPM, com a inclusão de profissionais da área de psicologia na

composição dos GptOpFuzNav ou uma efetiva participação desses quando do desdobramento nas Op Paz, quer seja, por meio de visitas periódicas aos contingentes ou da disponibilização desses profissionais para consultas, programadas ou inopinadas, por vídeo conferências ou outros meios.

Em face de a gestão do estresse nessa fase caracterizar-se, segundo a base teórica estudada, prioritariamente, pela autoajuda ou dos companheiros, avulta de importância a atuação dos líderes nos mais diversos escalões para a identificação e a pronta reação às ocorrências. Nesse sentido, poderia ser estudada a implantação de um programa similar ao OSCAR desenvolvido pelo USMC, desde a fase do preparo. Nesse sentido, o planejamento da comunicação social dos GptOpFuzNav deveria considerar a ampliação de seu emprego voltado para o público interno, por meio de campanhas, visando ampliar a coesão e o espírito de corpo.

No que diz respeito ao acompanhamento das famílias durante a fase do desdobramento pelas OES, a DSM e o SSPM poderiam considerar um aprimoramento dos protocolos hoje existentes de forma a permitir uma maior proximidade, por meio de reuniões, individuais e em grupo, ou palestras; e da ampliação dos canais de comunicação, como a internet, objetivando, inclusive, a preparação dessas para o regresso dos militares no tocante ao manejo dos possíveis reflexos do estresse em combate vivenciado.

No que se refere à desmobilização, com base no apresentado nas entrevistas e na literatura estudada, em aditamento aos protocolos adotados atualmente na gestão do estresse em combate aos GptOpFuzNav, o ComFFE, com o apoio da DSM e do SSPM, poderiam apreciar uma ampliação do acompanhamento prestado aos militares e seus familiares, tendo em vista a imprevisibilidade de manifestações de sintomas decorrentes do estresse vivenciado durante o desdobramento. Sugere-se o aprofundamento dos procedimentos imediatamente após o regresso, por meio de uma avaliação do quadro

psicológico dos militares; a condução de palestras com os militares e suas famílias; além da distribuição de material escrito ou em meio digital sobre o assunto. Em complemento, indica-se, também, que esse acompanhamento seja dilatado no tempo, por meio de contatos presenciais e reavaliações periódicas ou mesmo esporádicas, caso se evidencie algum sintoma.

Enfim, com base na similitude e paralelismo de procedimentos e princípios da gestão do estresse em combate nas FA estudadas, que indica a sua validade, sugere-se a avaliação da adoção de protocolos similares aos empregados pelas CAF e USMC, conforme os acima descritos. Dessa forma, essas ações devem abarcar desde o setor de ensino da MB até o setor operativo, com a implementação normativa específica sobre a gestão do estresse em combate, bem como de estruturas organizacionais julgadas pertinentes. Poder-se-ai, até, título de sugestão, aprofundar o presente estudo, visando avaliar a possibilidade de atribuição da gestão técnica do trato do estresse em combate na MB à DSM, com o apoio do SSPM.

4.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Do acima exposto neste capítulo, pode-se dimensionar a importância da gestão do estresse para a manutenção da capacidade operativa dos militares. Assim, é lícito afirmar-se que a sua correta condução trata-se de uma vantagem relativa importante, pois permite multiplicar o poder de combate de uma tropa.

A gestão do estresse em combate assume características ímpares, diferindo entre os países, mas é alicerçada e possui similitudes. A pesquisa mostrou que seus princípios são similares e objetivam sempre a prevenção e a rápida intervenção. Pode-se concluir, ainda, que as formas de atuação devem abarcar o amplo espectro das fases de um desdobramento militar.

Outro aspecto a ser apontado é a relevância da família nesse gerenciamento. A preocupação transcende o próprio indivíduo, devendo alcançar, inclusive, as famílias dos militares, por constituírem-se uma possível fonte de estresse. Os preceitos indicam que esse acompanhamento, como realizado com os militares, deve abranger todas as fases de um desdobramento,

Salienta-se, também, a demanda pela constante preocupação de uma melhor preparação dos militares para o enfrentamento do estresse em combate por meio da disseminação de seus conceitos e das medidas de prevenção desde as unidades de ensino.

Conclui-se que as FA estudadas buscaram soluções autóctones, de acordo com suas características intrínsecas, mas alicerçadas em princípios comuns. Esses procedimentos são claramente definidos em sua doutrina e manuais, trazendo uma homogeneidade de comportamento e uma constante oportunidade de melhoria das condutas no trato do estresse em combate.

Entretanto, a seu turno, a gestão do estresse em combate aplicada em prol dos diferentes desdobramentos dos GptOpFuzNav, em especial os relativos às Op Paz, não se encontra plenamente sistematizada, apesar de seus princípios e procedimentos serem similares aos adotados nas FA empregadas como parâmetros para a técnica do *benchmarking* do presente estudo. Essas normas de condutas encontram-se esparsadas nos diversos documentos normativos, que, por vezes, sem citar diretamente a expressão estresse em combate, visam ao cumprimento dessa gestão. Tal assertiva é corroborada pelas entrevistas realizadas, constantes dos apêndices do presente trabalho.

Assim a proposta apresentada, apesar de ampla, almeja, em síntese, alicerçada nos princípios do marco teórico dos ensinamentos de Weber, a sua plena regulamentação. Além disso, dentro desse mesmo marco, visa a permitir a correta divisão do trabalho entre os

diferentes setores da MB que tratam do assunto em tela, desde a área do ensino até o setor operativo.

As medidas indicadas nessa proposta, para o aprimoramento do gerenciamento do estresse nos GptOpFuzNav empregados em Op Paz, não são de maiores complexidades. Basicamente, elas incidem sobre agregar aos protocolos existentes no trato dessa patologia, no âmbito do CFN, novas responsabilidades e tarefas no rol daquelas já existentes na prestação dessa assistência aos militares do CFN que compõem contingentes de Op Paz, além de envolver esforço de capacitação de recursos humanos para o pessoal prestador dessa assistência.

Assinala-se, também, que tanto essas medidas, quanto as suas respectivas implantações, tendem a ser simples, na medida em que a estrutura organizacional para essa prestação de assistência já existe na MB, ou seja, não demanda criação de OM ou aumento de efetivo para sua efetivação. Ademais, essas medidas não requerem alterações na doutrina de Op Paz vigentes no CFN. Da mesma forma, os recursos financeiros para a sua implementação, à primeira vista, não sugerem ser elevados. No que diz respeito ao lapso temporal para implantação, a presente proposta poderia ser efetivada em um curto prazo. Finalmente, quanto ao nível de decisão para a sua efetivação, o fato de estar no âmbito da competência da Alta Administração Naval atenua os esforços para sua concretização.

5 CONCLUSÃO

Como apresentado nas primeiras linhas deste trabalho, o Homem é um universo particular, cujos interesses, valores e ações são influenciados por fatores externos e internos. Essas fontes de influência, os estressores, fatores geradores do estresse, podem impulsionar sua existência como, também, constituírem-se mananciais de problemas para o seu desempenho nos deferentes campos de atuação. Nesse diapasão, o presente trabalho pretendeu suscitar o tema estresse na esfera militar, mais especificamente, no tocante ao emprego de GptOpFuzNav em Op Paz sob a égide da ONU, em face das alterações do ambiente operacional desse emprego ao longo do tempo e do cenário de tendência, sem ruptura, de continuidade de participação por parte da MB em Op Paz.

Assim, essa tese visou apreciar os atuais protocolos destinados à assistência psicológica aos militares dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz, confrontando-os com os aplicados por outras FA, a fim apresentar medidas que objetivam o aperfeiçoamento da gestão do estresse em combate.

De forma a balizar o trabalho, inicialmente, buscou-se, na primeira seção de texto, apresentar a sustentação teórica da proposta de aprimoramento apresentada, por meio do emprego da teoria da burocracia descrita por Max Weber e da técnica do *benchmarking* como marcos teóricos. A primeira, ainda que parecesse dissonante com o tema em apreço, apresentou todo um arcabouço que permitiu o exame dos desvios dos protocolos existentes. Pode-se, então, confrontar as características ideais do elemento formalismo descritas por esse autor, com a necessidade da existência de rotinas padronizadas em uma organização burocrática como a MB, visando evitarem-se interferências nos processos e à total eficiência.

Associado a esse marco, ainda nessa seção, mostrou-se a técnica do *benchmarking*, a fim de respaldar a identificação e o consequente confronto de boas práticas

na gestão do estresse em combate de outras FA, as quais serviram de suporte para as medidas de aprimoramento dos protocolos apresentadas.

A segunda seção de texto expos os conceitos teóricos que envolvem o estresse em combate, em especial suas fontes e efeitos, a partir da apreciação da patologia do estresse, de forma a amalgamar-se aos marcos teóricos da primeira seção, para sustentar a proposta da presente tese. Além de apresentar a conceituação de estresse, reações naturais na busca do retorno ao equilíbrio, essa seção mostrou que o estresse coexiste nas diferentes atividades do ser humano, inclusive no emprego militar, atuando como indutores ou infortúnio ao desempenho de suas ações.

Na esfera militar, essa segunda seção de texto assinalou-se que o principal efeito do estresse é a redução da capacidade operacional, podendo afetar, inclusive, a saúde física e mental dos militares, com o consequente reflexo para o emprego dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz. Além disso, identificou-se a similaridade das fontes do estresse nos diferentes tipos de emprego, quer sejam nos conflitos armados ou nas Op Paz, o aprimoramento na gestão dessa patologia e a procura de um embasamento teórico para o seu tratamento.

Ao seu turno, a terceira seção de texto, além de ter evidenciado a importância da gestão do estresse em combate, com base na técnica do *benchmarking*, apresentou as práticas dessa gestão em algumas FA estrangeiras e os protocolos empregados na assistência psicológica aos militares dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz, o que permitiu o decorrente confronto e a apresentação da proposta de aprimoramento da presente tese.

Nesse estudo evidenciou-se que essa gestão do estresse em combate, a par de assumir características diferentes nas FA estudadas, alicerça-se em precipícios comuns, propiciando a consequente extensão de seus procedimentos aos já existentes para os militares dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz. Essa terceira seção de texto assinalou que essa

gestão não se encontra plenamente sistematizada no âmbito da assistência aos GptOpFuzNav, apesar de seus princípios e procedimentos serem similares aos adotados pelas FA estudadas.

Por fim essa mesma seção apresentou a proposta de aprimoramento da gestão do estresse em combate para os militares dos GptOpFuzNav que participam de Op Paz. Assinala, inclusive, que essa sugestão, além de abarcar diferentes OM da estrutura organizacional da MB, desde as da área de ensino às do setor operativo, mostra-se ser de simples implementação por, principalmente, estar na esfera de decisão da Alta Administração Naval e não indicar sensíveis custos ou alterações.

Assim, devido à relevância do fator psicológico na capacidade de combate e à pouca intensidade de debates sobre o assunto no país, o tema suscitado indica a demanda de aprofundamentos, sugerindo-se a replicação do estudo para outras FA.

Espera-se, por fim, que a presente tese tenha apresentado novos argumentos e suscitado bases de forma a multiplicar o poder de combate e a contribuir para o aprimoramento do desempenho dos GptOpFuzNav no cumprimento de uma das tarefas da missão da MB, a de atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do país, permitindo que se possam enfrentar, com eficiência e eficácia, os desafios impostos à MB no século XXI.

REFERÊNCIAS

ADKINS, C.L. A work values approach to corporate culture: **A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes.** *Journal of Applied Psychology*, 1989.

ALLEGRETTI, Roberto-Cel PM, **Estudo da validade de programa assistencial para Policiais Militares envolvidos em ocorrências de natureza grave.** São Paulo: PMESP, Monografia. Mime, 1996.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Introduction to military psychology: an overview.** APA, 2004. Disponível em: <<http://www.apa.org/about/division/div19intro.html>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

ANDREWS, Susan. **Stress a seu favor: como gerenciar sua vida em tempos de crise.** São Paulo: Agora, 2003.

ARAÚJO, R. H. de. In: TARAPANOFF, Kir. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: EDUnB, 2001.

ARROBA, T.; JAMES, K. **Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988.

BOSCARINO, J. A. Posttraumatic stress disorder and physical illness: results from clinical and epidemiologic studies. **Annals of the New York Academy of Science**, New York, v. 1032, n. 1, Dec. 2004.

BLACK JR., W. G. Military-Induced Family Separation: **A Stress Reduction Intervention.** *Social Work*, 38, 1993

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jun. 1999.

_____. Marinha do Brasil. **CGCFN-0-1: Manual de Fundamentos de Fuzileiros Navais.** Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, 2011.

_____. _____. **CGCFN-1-8: Manual de Operações de Paz dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.** Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, 2009.

_____. _____. **DGPM-501: Normas sobre a Assistência Integrada na Marinha do Brasil.** 4. rev., 2. mod. Rio de Janeiro, 2010.

_____. _____. **Doutrina Básica da Marinha**. 2. rev. Brasília: Estado-Maior da Armada, 2014.

_____. _____. **EMA-402: Operações de Manutenção da Paz**. Brasília: Estado-Maior da Armada, 2002.

_____. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2012.

_____. _____. **MD34-M-02 – Manual de Operações de Paz**. 3 ed. Brasília: Estado-Maior de Defesa, 2013.

_____. _____. **MD35-G-01 – Glossário das Forças Armadas**. 4 ed. Brasília: Estado-Maior de Defesa, 2007.

_____. _____. **Política Nacional de Defesa**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração. Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 2000.

COSTA, S. **Psicologia militar sob tensão: estresse e emoção**. Rio de Janeiro: Silvacosta, 2012.

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: <http://www.armypubs.army.mil/doctrine/dr_pubs/dr_a/pdf/fm6_22x5.pdf> Acesso em: 20 mar. 2016.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Marine Corps. **“Combat Stress: What Every Marine Should Know.”** Marine Corps Center for Lessons Learned, August 2005.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.eb.gov.br>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

EVERLY, LIPP, MALAGRIS, L.N. **O stress emocional e seu tratamento**. In: RANGE, B. (org). **Psicoterapias Cognitivo-comportamentais**. Campinas: Psy II, 2001.

FERREIRA; MUNIZ, A. J. O.; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração: noções básicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

FORÇAS ARMADAS DO CANADÁ (CAF). Disponível em: <<http://www.forces.gc.ca/en/caf-community-health-services-r2mr-deployment/index.page>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, *Combat and Operational Stress Control*, Field Manual 4-02.51, July 2006. As of March 5, 2014: http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/fm4_02x51.pdf

HOGUE, C. W. et al. Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems, and barriers to care. **New England Journal of Medicine**, Waltham, v. 351, n. 1, 2004.

INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA AERONÁUTICA, **Gerenciando o Estresse Provocado por Situações Traumáticas**. Disponível em: www.ipa.aer.mil.br. Acesso em jul 2016.

KENKEL K. M.; MORAES R. F. de (Org). **O Brasil e as operações de paz em um mundo globalizado: entre a tradição e a inovação**: Brasília: IPEA, 2012, 323 p.

KENNEDY, C. H.; ZILLMER, E. A. **Psicologia militar: aplicações clínicas e operacionais**. Tradução de Geraldo Alves Portilho Junior. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2009.

KINYS, G.; WYGANT, L. E. Anxiety disorders in women: does gender matter to treatment? **Revista Brasileira de Psiquiatria**. São Paulo, v. 27, supl., out. 2005.

KODAMA, Y.; NOMURA, S.; OGASAWARA, T. Psychological changes of Japan self-defense forces personnel during selection and training for the peacekeeping mission in the Golan Heights. **Military-Medicine**.v. 165, n. 9, 2000.

JEAMMET, P.; REYNAUD, M.; CONSOLI, S. **Psicologia médica**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LIPP, M. E. N. Stress: conceitos básicos. In: LIPP, M. E. N. (Org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas, SP: Papyrus, 2010.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. E. N. **Manejo do estresse**. In B. Rangé (Ed.), *Psicoterapia comportamental e cognitiva: Pesquisa, prática, aplicações e problemas*. Campinas: Ed. Psy, 2007.

LUPIEN, S.J.; STRAUB W. N.. Successful ageing: From cell to self. **Philosophical Transactions of the Royal Society**. 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, D. M. C. **Estresse e os militares em missão de paz: a política de suporte social e psicofísico aos militares brasileiros**. Dissertação (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia.). Escola Superior de Guerra, 2013.

MOORE, REGER, 2007; MORAES, 2008. **Cannabis use and risk of psychotic or affective mental health outcomes: a systematic review**. *Lancet*. 2007, Vol. 370.

PINHO, A. Vidal de. A Gestão do "Stress". **Anais do Clube Militar Naval**. Lisboa, v. CXXV, tomo 7 a 9, jul./set. 1995.

PISANDELLI, G. M. V. L. **A Teoria de Maslow e sua relação com a educação de adultos.** Disponível em: <<http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm>>. Acesso em: 15 de jun. 2016

SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte.** São Paulo: Manole, 2002.

SANTOS, O. S. A. **Ninguém morre de trabalhar: o mito do stress.** São Paulo: IBCB, 1988.

SARDÁ Jr., J. J.; LEGAL, E. J.; JABLONSKI Jr, S. J. **Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SELYE, H. **The stress of life.** New York: McGraw Hill, 1926 (publicado originalmente em 1956).

SILVA, M. B.; VIEIRA, S. B. O processo de trabalho do Militar Estadual e a Saúde Mental. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 161-170, 2007.

SILVA, M.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo: Best Selle, 1997.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes.** New York: MacMillan, 1983

SHIGEMURA, J.; NOMURA, S. Mental health issues of peacekeeping workers. **Psychiatry and Clinical Neurosciences**, v. 56, n. 5, p. 483-491, 2002.

SCHINCARIOL, M. F.; VASCONCELLOS, A. C. **Suporte psicossocial a familiares de militares durante operação de manutenção de paz.** **Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 37-45, 2002.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking.** São Paulo: Makron Books, 1993.

STRAUB, R. O. **Psicologia da Saúde.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

US DEPARTMENT OF THE ARMY. **Combat Stress Control in a Theater of Operations - Tactics, Techniques, Procedures.** Washington, DC: DA, 1994.

US DEPARTMENT OF THE ARMY. **Leaders' Manual for Combat Stress Control.** Washington, DC: A, 1994.

VIEIRA, S. I. **Medicina Básica do Trabalho.** Curitiba: Genesis, v. IV, 1998.

VIEIRA, C. E. C. **Assédio: do moral ao psicossocial - desvendando os enigmas da organização do trabalho.** Juruá: Curitiba, 2008.

WATSON, C. L. A. D. **Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states.** **Psychol.**, v. 96, n. 3, p. 465-490, 1984.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia.** 5. ed. GERTH, H.H.; MILLS, C. Wright. (Orgs.). DUTRA, Waltensir (trad.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

WEBER, M. **Economia y sociedad.** México: Fondo de Cultura Económica, 1940.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS

Foram enviados questionários a Oficiais que comandaram o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais – Haiti (GptOpFuzNav-Haiti), no contexto de uma Op Paz sob a égide da ONU, e o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais – Maré (GptOpFuzNav-Maré) durante a Operação São Francisco, no contexto de operação de Garantia da Lei e da Ordem, a fim de robustecer o trabalho com a contribuição oportuna e fidedigna daqueles que operaram e tiveram militares sob seu comando em possíveis ambientes com fatores estressores em combate.

A título de introdução ao questionário, o autor informou aos endereçados que o trabalho visa apresentar à EGN uma análise da assistência psicológica aos militares dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

Dessa forma, com a intenção de obter como produto final uma proposta para a melhoria da gestão do estresse em combate, os endereçados foram convidados a responder as perguntas e contribuir com o objetivo do trabalho.

Questionário submetido ao CMG (FN) Claudio Eduardo Silva Dias, Comandante do 15º Contingente do GptOpFuzNav-Haiti, no período de AGO2011 a ABR2012, e do 7º Contingente do GptOpFuzNav-Maré, no período de 10MAR a 06MAIO2015. Respondido em 06 de julho de 2016.

1 - Com relação ao emprego do GptOpFuzNav que o senhor comandou, houve algum preparo dos militares para lidar com situações de estresse ?

Resp.: No preparo do GptOpFuzNav-Haiti há entrevistas da equipe do Núcleo do Serviço de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha (N-SAIPM) da FFE com o militar designado e seu familiar mais próximo, esposa para os casados e, normalmente, um dos pais para os solteiros. Nessa entrevista há diversas orientações tanto para o militar quanto para seu familiar, entretanto, nada relativo a estresse.

2 – No mesmo diapasão, houve algum preparo dos militares, em especial dos líderes, para identificar possíveis sinais de estresse em seus militares subordinados?

Resp.: Diretamente não. Não houve qualquer preparo formal de identificação de estresse, porém, durante o preparo, o militar tem a chance de conviver intensamente com sua equipe, conhecer seus militares e, assim, poder ter a capacidade de identificar se o comportamento do mesmo está alterado, seja por estresse ou outro problema.

3 – Durante a missão, há alguma forma de controle do nível de estresse realizado pelo próprio GptOpFuzNav ou por seu escalão superior?

Resp.: Sim. No 15º Contingente do GptOpFuzNav-Haiti, além do controle, de forma empírica, feita pelos líderes de fração, a FFE enviou uma equipe do N-SAIPM ao Haiti, composta por psicóloga e assistente social, para avaliar *in loco* o desenvolvimento e o comportamento dos militares durante a missão.

Também, durante a Operação São Francisco, o GptOpFuzNav-Maré recebia semanalmente a visita de psicólogas do N-SAIPM para consultas aos militares que assim o desejassem.

4 – Ao final da missão, há algum controle ou acompanhamento dos militares que participaram da mesma?

Resp.: Sim. Da mesma forma que no processo inicial de seleção, ao final há uma nova entrevista feita pelos militares do N-SAIPM para uma avaliação do militar após seu retorno. Também acompanhado de seu familiar, o militar pode expor algumas experiências e reportar problemas, caso existam.

5 – O senhor teria alguma sugestão para acrescentar ao tema?

Resp.: Sim. A entrevista de regresso é feita logo após a chegada e depois não há acompanhamento algum do militar. Tendo em vista que os problemas podem surgir na readaptação do militar à sua vida familiar, ao convívio que volta a ser diário, seria interessante um acompanhamento por um período maior. Sugiro uma nova entrevista após três meses do regresso para que se possa identificar se surgiu algum problema nesse intervalo de tempo e se o militar está reintegrado ao convívio familiar e profissional.

Questionário submetido ao CMG (FN) Osmar da Cunha Penha, Comandante do 20º Contingente do GptOpFuzNav-Haiti, no período de MAI2014 a DEZ2014, e Oficial de Operações do Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra (ComFFE) ao longo do ano de 2015, quando ocorria a Operação São Francisco no Complexo de Comunidades da Maré. Respondido em 06 de julho de 2016.

1 - Com relação ao emprego do GptOpFuzNav que o senhor comandou, houve algum preparo dos militares para lidar com situações de estresse ?

Resp.: No preparo do GptOpFuzNav-Haiti, diferentemente de anos anteriores, foram conduzidas palestras para os militares em conjunto para por equipe do N-SAIM da FFE. Para tais palestras, o militar designado deveria levar seu familiar mais próximo, esposa para os casados e, normalmente, um dos pais para os solteiros. Nessa entrevista há diversas orientações tanto para o militar quanto para seu familiar, relativas à situações que podem impactar, tanto o militar quanto seu familiar, psicologicamente. Entretanto, nada relativo a identificações e ao manejo do possível estresse gerado, até mesmo porque as psicólogas palestrantes possuíam nenhuma ou quase nenhuma experiência com situações de estresse geradas por possíveis situações reais de combate. Terminavam focando muito mais no manejo e administração da distância do lar e dos familiares.

2 – No mesmo diapasão, houve algum preparo dos militares, em especial dos líderes, para identificar possíveis sinais de estresse em seus militares subordinados?

Resp.: Diretamente não. Não houve qualquer preparo formal de identificação de estresse, nem foi passado nenhum método prático que pudesse facilitar tal identificação. Entretanto, durante o preparo, os militares têm a chance de conviver intensamente entre si, permitindo o conhecimento mútuo, o que facilita a identificação de possíveis quadros de alteração,

dependendo da experiência de cada líder. Em meu contingente, houve situação desta natureza, a qual só foi identificada como distúrbio psicológico após avaliação médica. Fica clara a necessidade de desenvolvimento de doutrina no sentido de preparar os líderes em qualquer nível para lidar com tais situações e identificar, o mais precocemente possível, distúrbios de natureza psicológica, em especial os gerados pelo estresse provocado por situações reais de emprego operacional.

3 – Durante a missão, há alguma forma de controle do nível de estresse realizado pelo próprio GptOpFuzNav ou por seu escalão superior?

Resp.: Dentro do Contingente existe uma equipe médica, porém a MB não possui psicólogos na missão. Casos que necessitem de apoio psicológico são atendidos pelo BRABAT. Após em média quatro meses de missão, o Contingente do GptOpFuzNav-Haiti recebe a visita de uma equipe do N-SAIPM do ComFFE, composta por psicóloga e assistente social, para verificar *in loco* o desenvolvimento e o comportamento dos militares durante a missão, além de realizar consultas individuais, caso necessário.

Durante a Operação São Francisco, após o 2º Contingente, o GptOpFuzNav-Maré passou a receber semanalmente a visita de psicólogas do N-SAIPM para consultas aos militares que assim necessitassem.

4 – Ao final da missão, há algum controle ou acompanhamento dos militares que participaram da mesma?

Resp.: Não. A entrevista de retorno que era realizada com todos os militares, da mesma forma que no processo inicial de seleção, é conduzida uma palestra por equipe do N-SAIPM da FFE com todos os militares e familiares em conjunto, na qual se busca identificar possíveis casos que requeriam atendimento diferenciado. Nesta palestra, o militar, caso querida, pode expor algumas experiências e reportar problemas, caso existam.

5 – O senhor teria alguma sugestão para acrescentar ao tema?

Resp.: Sim. Ao longo do ano de 2015, por iniciativa do CEM-FFE, as psicólogas do N-SAIPM da FFE deram início a um trabalho buscando metodizar e disciplinar a questão do manejo do estresse no âmbito da FFE. Entretanto, entendo que tal trabalho deva ser ampliado, envolvendo, certamente, a DSM em um esforço conjunto. Há necessidade, desde já, de doutrinar o preparo de nossos líderes nesse sentido, uma vez que tal preparo se faz ao longo do tempo, não podendo ocorrer se forma repentina. A imprevisibilidade está constantemente presente na atividade militar e a melhor maneira de minimizá-la é o preparo.

Questionário submetido ao CMG (FN) Luis Manuel de Campos Mello, Comandante do 21º Contingente do GptOpFuzNav-Haiti, no período de DEZ2014 a MAIO2015 e comandante do Componente de Combate Terrestre (Batalhão Humaitá) do 2º Contingente do GptOpFuzNav-Maré, no período de JUN-JUL de 2014. Respondido em 19 de julho de 2016.

1 - Com relação ao emprego do GptOpFuzNav que o senhor comandou, houve algum preparo dos militares para lidar com situações de estresse ?

Resp.: Afirmativo. Os militares realizaram a 1ª fase do “Ciclo de Adestramento do Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra”, com o exercício AdesEqp-Marambaia, o exercício Adest-Colônia Z-10, específico para situações de stress em deslocamento em terreno urbano, adestramentos internos no Batalhão Humaitá voltados para a missão no Haiti e o treinamento “Adest Batalhão de Proteção” em Itaóca-ES, onde participaram de oficinas simulando situações de stress em combate na Missão de Paz no Haiti, devendo, em seu nível, tomar decisões e atitudes, acompanhadas por equipes de instrutores e avaliadores experientes no tema. Além disto, grande parte do 21º contingente do GptOpFuzNav-HAITI participou da Operação São Francisco, como CCT do 2º contingente do GptOpFuzNav-MARÉ (JUN-JUL 2014), onde as missões reais também serviram para aprimorar as reações dos militares ante o perigo e situações de risco.

2 – No mesmo diapasão, houve algum preparo dos militares, em especial dos líderes, para identificar possíveis sinais de estresse em seus militares subordinados?

Resp.: Durante os treinamentos, apenas a experiência anterior dos militares que já vivenciaram tal situação como líderes e que atuaram como instrutores serviu como preparo.

Houve, também, orientações de caráter psicológico, mas voltadas para os militares como um todo, não específica para líderes.

3 – Durante a missão, há alguma forma de controle do nível de estresse realizado pelo próprio GptOpFuzNav ou por seu escalão superior?

Resp.: Apenas a observação dos comandantes em seus níveis (Esquadra, Grupo de Combate, Companhia e Componentes), bem como os próprios companheiros no mesmo nível, aos quais era sempre lembrado para atuar como observadores, bem como informado sua responsabilidade perante o companheiro. As informações dadas ao comando pelo Encarregado da Seção de Saúde e, também pelas psicólogas do N-SAIPM após sua visita (uma vez durante o contingente), também serviram como controle e acompanhamento.

4 – Ao final da missão, há algum controle ou acompanhamento dos militares que participaram da mesma?

Resp.: Houve uma entrevista de regresso, com psicólogos do N-SAIPM.

5 – O senhor teria alguma sugestão para acrescentar ao tema?

Resp.: O tema é de grande importância e este comandante, no período que comandou o CCT do 2ºGptOpFuzNav-MARÉ (Batalhão Humaitá, JUN-JUL 2014) solicitou visitas do N-SAIPM quinzenais, onde os militares observados como com maiores sintomas de nervosismo, insegurança ou isolamento causados possivelmente por stress, eram indicados por seus comandantes de fração para serem entrevistados. A experiência foi positiva e levou este comandante a optar pelo afastamento de cerca de 03 militares do CCT durante o período, após ter recebido o resultado das análises feitas pelos psicólogos do N-SAIPM.

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM PSICÓLOGA DO N-SAIPM DO ComFFE

Foi realizada uma entrevista com a 1º Ten (T) Fernanda Frade, psicóloga do N-SAIPM do ComFFE, para obter-se a visão de profissional da área sobre o acompanhamento e as ações desenvolvidas para o apoio psicológico aos militares que integraram os diferentes Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

A Tenente Fernanda disponibilizou a palestra que é proferida aos militares no regresso de missões, a qual encontra-se ao final deste Apêndice.

Autor - Tenente Fernanda, há alguma normatização na MB, uma doutrina ou algo que cuide desse aspecto do estresse em combate. Como tem sido feito o acompanhamento do pessoal do Haiti? Tem alguma avaliação de estresse em combate?

Tenente Fernanda - Não há nenhuma norma, doutrina que trate do assunto. Com relação aos militares do Haiti, tem sido entregue no retorno do contingente um guia sobre estresse, com orientações, descrição de sintomas e onde procurar ajuda. Este guia foi elaborado pelo N-SAIPM ComFFE.

Foi feito um projeto de estresse mas ainda não foi aprovado ou implementado. Nesse projeto, sendo aprovado, passaria a acontecer avaliações de estresse com militares em missões especiais e em situações de GLO.

GUIA PRÁTICO DE APOIO À DESMOBILIZAÇÃO DO MILITAR

SAIBA IDENTIFICAR ALGUNS SINTOMAS IMPORTANTES:

problemas digestivos;
tensão e dor muscular;
alterações do sono;
dor no peito;
batimento cardíaco irregular;
dificuldades para tomar decisões;
isolamento;
falta de comprometimento;
dificuldade de concentração;

DESMOBILIZAÇÃO

Passar períodos longe de casa implica em aceitar que mudanças possam acontecer, tanto para aquele que retorna, quanto para os familiares que permanecem em casa.

aumento do consumo de álcool;
pensamento constante em apenas um assunto;
reação exagerada aos problemas inesperados;
apatia;
riso ou choro em ocasiões impróprias;
problemas de memória;
diminuição do desejo sexual; e
pressão alta.

DIMINUINDO O RITMO

É possível que você retorne para casa em estado de alerta mais elevado que seu estado normal.

Com o retorno a seu lar, você retornará aos níveis normais de atenção mental e vai regular o funcionamento do organismo.

CONSUMO EXAGERADO DE BEBIDA ALCOÓLICA

Sob condições estressantes, algumas pessoas podem empregar estratégias inadequadas para lidar com os problemas como: **aumento do uso de cigarros, maior consumo de bebidas alcoólicas ou de outras drogas**. A curto prazo, essas estratégias podem aliviar o estresse e suas emoções desagradáveis. Entretanto, podem surgir, mais tarde, sérias consequências em termos do funcionamento físico, psicológico e social do indivíduo.

Em missões, as exposições a situações de perigo, provocação e humilhação, com possibilidades limitadas de expressar a raiva e as frustrações decorrentes, podem provocar o aumento do consumo de bebida alcoólica.

Caso o indivíduo perca o controle e abuse do álcool, as consequências físicas podem ser: aumento do risco de acidentes e doenças, danos ao sistema nervoso e a outros órgãos, e até a morte prematura.

ALGUMAS DICAS QUE PODERÃO AJUDÁ-LO:

lembre-se de que se seus familiares (inclusive você) podem ter mudado;
evite assumir o controle de tudo em casa logo no início;
informe-se sobre o que seus familiares e amigos realizaram nesse período, evite críticas;

FIQUE ATENTO

Caso o militar continue a se sentir tenso, irritado, com alteração do sono ou apetite, ou outra reação de estresse, até no máximo trinta dias após sua chegada a sua OM de origem, necessitará procurar ajuda profissional no serviço de saúde da MB. **Nesse caso, o estresse está persistindo e o militar poderá também apresentar outras reações ligadas a esse problema.**

Se essas reações persistirem e começarem a interferir no seu bem estar e no da sua família, no trabalho e em outros ambientes, o estresse deixará de ser adaptativo, para ganhar uma dimensão clínica e requerer atenção e cuidado do serviço de saúde.

ONDE PROCURAR AJUDA

OM de Saúde (WWW.DSM.MAR.MIL.BR)
 PROBLEMAS COM ALCOOLISMO/DROGAS (CEDEQ
 2104-5588)

UISM- UNIDADE INTEGRADA DE SAÚDE MENTAL
 (3122-4940)
 N-SAIPM/ComFFE (2189-7288)

MISSÃO CUMPRIDA

