



CMG Marzone Affonso Rêgo **Gavino**  
marzonegavino@hotmail.com

## Procedimentos de liderança focados na redução dos efeitos negativos do estresse em combate: um estudo para discussão de uma futura doutrina brasileira



O CMG Marzone Affonso Rêgo Gavino serve atualmente na Adidância de Defesa e Naval da Alemanha e Holanda, como Adido, é oriundo de Escola Naval, cursou o Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) e o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), ambos na Escola de Guerra Naval, já tendo servido no Comando da Força de Minagem e Varredura, como Comandante, e no Rebocador de Alto Mar Triunfo, como Comandante, é, também, cursado nos cursos MBA em Relações Internacionais e MBA em Gestão Empresarial, ambos pela COPPEAD-UFRI.

### Introdução

Este artigo está baseado na Monografia apresentada por este autor à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas 2015.

Em virtude do grande número de baixas psicológicas, ocorridas na II Guerra Mundial, houve um grande avanço nos estudos do estresse em combate, tendo como foco principal a redução dos seus efeitos sobre o desempenho dos militares em combate. Normalmente, quando se fala em estresse em combate, pensa-se somente no estresse que ocorre durante os conflitos armados. Porém, esse importante fator começa a atuar sobre os militares desde o momento em que há a percepção, por parte deles, de que serão empregados em combate.

O estresse em combate até um determinado nível é positivo, pois influencia, de forma favorável, no desempenho do militar em combate. Porém, a partir de um determinado patamar, ele se torna prejudicial, podendo causar inclusive patologias, que normalmente aparecem após o combate.

Os líderes, por terem uma influência muito grande sobre os seus subordinados, têm um papel fundamental em auxiliá-los no gerenciamento deste estresse negativo. Porém, para que essa influência dos líderes seja positiva e efetiva, ela deve ser cultivada ao longo do tempo, desde o tempo de paz, de forma a desenvolver a confiança e a lealdade em seus subordinados.

Considera-se que a partir da compreensão da forma de atuação das lideranças norte-americanas envolvidas com a mobilização,

preparação, condução e desmobilização de militares em combate, nos níveis político, estratégico, operacional e tático, podem ser organizados procedimentos que poderão servir de subsídios para iniciar as discussões, no sentido de estabelecer uma futura doutrina para as Forças Armadas (FA) brasileiras, sobre ações de liderança focadas na redução dos efeitos negativos do estresse em combate.

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

Os procedimentos de liderança abordados neste artigo são voltados para o enfrentamento do estresse em operações de combate, e não em operações de paz. No entanto, em virtude de envolver ações mais abrangentes, acredita-se que as lideranças ao se prepararem para a primeira situação, também estarão prontas para atuar na segunda.

Para que os líderes dos diversos níveis tenham uma total compreensão do assunto é fundamental que conheçam profundamente os fatores originadores do estresse em combate, bem como as reações apresentadas pelos militares, antes, durante e depois do combate, quando submetidos a esses fatores estressores. Tanto os fatores estressores quanto as reações apresentadas pelos militares foram detalhadamente abordadas na monografia referenciada. Porém, este artigo focará na importância da atuação das lideranças para a redução dos efeitos negativos do estresse em combate.

## Procedimentos de liderança a serem adotados para a redução dos efeitos negativos do estresse em combate

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

Essas transformações vão alterando alguns fatores estressores presentes no combate, bem como as reações apresentadas pelos militares diante desses fatores, exigindo dos líderes e do pessoal envolvido no preparo e no tratamento psicológico dos militares, novas técnicas de preparação, motivação e gerenciamento do estresse em combate.

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

As lideranças norte-americanas nos níveis político, estratégico, operacional e tático são geralmente bastante conscientes da importância de suas atuações para o bom desempenho das tropas em combate, em virtude do seu país estar constantemente envolvido em combate.

Nos combates mais recentes, envolvendo os EUA, percebe-se uma preocupação efetiva das lideranças dos diversos níveis com alguns aspectos fundamentais da liderança, dos quais cabe citar:

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

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

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

Foi o que ocorreu na Guerra do Vietnã, quando, a partir de um determinado momento, a mídia e a sociedade norte-americana se voltaram contra a guerra, em virtude das baixas gradativas e da

falta de percepção da importância daquele combate, gerando um sentimento de desamparo em seus militares que foram diretamente afetados em sua vontade de lutar (COHEN, 2004).

Figura 1: Sociedade contrária à Guerra do Vietnã



Fonte: [https://c1.staticflickr.com/9/8376/8525983904\\_2377fabcd0\\_b.jpg](https://c1.staticflickr.com/9/8376/8525983904_2377fabcd0_b.jpg)

b) Estabelecer objetivos políticos bem definidos – é fundamental que as lideranças políticas, ao se decidirem pelo uso das FA, estabeleçam objetivos políticos bem definidos, para permitir, aos demais níveis, o estabelecimento dos objetivos estratégicos, operacionais e táticos, bem como as ações militares que serão desenvolvidas para atingir esses objetivos.

Na Guerra do Golfo, fruto dos aprendizados colhidos na Guerra do Vietnã, houve essa preocupação por parte dos governantes, conforme relata Cohen:

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

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

Nesse aspecto, a Guerra do Vietnã também trouxe importantes ensinamentos para as lideranças políticas norte-americanas. Ao final daquela guerra, as FA apresentavam deficiências tanto em termos de equipamentos, muitos já obsoletos ou antigos, quanto na parte de formação e treinamento, que se refletiam em frequentes ocorrências de falta de disciplina, abuso de drogas e de racismo (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

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

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

e) Demonstrar apoio e reconhecimento – as lideranças devem realizar ações que demonstrem, aos militares envolvidos no combate, o apoio e o reconhecimento pelos serviços prestados à nação.

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

Figura 2: Presidente dos EUA participa do Dia de Ação de Graças junto a tropas no Iraque.



Fonte: [https://c1.staticflickr.com/9/8376/8525983904\\_2377fabcd0\\_b.jpg](https://c1.staticflickr.com/9/8376/8525983904_2377fabcd0_b.jpg)

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

Figura 3: Militares americanos mortos em combate são preparados para desembarque na Base Aérea de Dover



Fonte: <https://fromthemasstothemass.wordpress.com/2013/03/19/10-anos-de-guerra-en-iraq-en-fotos/>

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

f) Propiciar as condições para que seja prestado o apoio necessário às famílias dos militares em combate, com o desenvolvimento de programas e de estruturas de apoio às famílias dos combatentes – esses programas e estruturas têm o propósito de fazer com que as famílias possam seguir as suas vidas, com o menor impacto possível, durante a ausência dos militares, bem como ficar assistidas em caso de falecimentos e ferimentos graves de seus militares.

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

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

h) Estabelecer canais de comunicação confiáveis e abertos entre as lideranças nos diversos níveis – o estabelecimento desses canais de comunicação, que permitam a transmissão de ordens e informações, suficientes e claras, às lideranças subordinadas e, ao mesmo tempo, permitam a essas lideranças tirarem suas dúvidas junto às lideranças superiores, são de extrema importância para estabelecer uma relação de confiança e para manter a tropa bem informada. Deve ser assegurada a manutenção desses canais de comunicação, durante o combate, sendo eles fundamentais para o desenvolvimento dos planos de guerra, para o controle da ação planejada e para a manutenção do moral da tropa, do espírito de coesão e de confiança mútua.

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

Além dos procedimentos acima abordados, merecem destaque alguns procedimentos nos níveis operacionais e táticos que serão analisados de forma conjunta, em virtude de estarem intimamente ligados, sendo difícil abordá-los separadamente. Por isso são, normalmente, apresentados dessa forma nos livros e manuais norte-americanos existentes.

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

Os procedimentos de liderança, nos níveis operacional e tático, que devem ser adotados para se contrapor aos efeitos estressores, além dos já mencionados anteriormente, são:

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

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

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

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

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

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

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

d) Incentivar a comunicação nas unidades – as lideranças operacionais e táticas devem incentivar as comunicações verticais e horizontais dentro das unidades para que os militares subordinados sintam confiança em compartilhar seus problemas e os sintomas de estresse que possam estar sentindo, sem ter medo de serem mal interpretados ou discriminados. Os líderes devem tomar a iniciativa de estabelecer essas comunicações, mantendo os seus subordinados bem informados das ações a serem realizadas e permitindo que os militares retirem as suas dúvidas.

Foi constatado que os líderes norte-americanos que realizaram reuniões mais frequentes com os subordinados e familiares, antes

do desdobramento para a Guerra do Golfo, mantiveram o moral dos militares e familiares mais elevados.

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

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

f) Realizar treinamentos de guerra o mais próximo possível da realidade esperada no campo de batalha – os treinamentos devem ser realizados com o maior realismo possível, de forma a permitir aos militares adquirirem maior familiarização com os equipamentos, armamentos e fardamentos com os quais irão operar; adaptar-se às condições estressantes do campo de batalha e fomentar todos os atributos abordados no item anterior.

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

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

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

Os líderes devem ter uma atenção especial com a rápida preparação e integração dos novos militares, para que eles não venham a comprometer o desempenho das unidades. Eles devem assegurar que os novatos sejam bem recebidos e acolhidos e devem atribuir aos militares experientes a responsabilidade pela preparação e rápida integração desses novos militares nas unidades.

j) Preparar os militares para uso de armas de destruição em massa (químicas, biológicas, radiológicas e nucleares) pelos inimigos – a única forma de se contrapor a essas fontes de estresse que são as armas de destruição em massa é uma preparação adequada, na qual os militares conheçam perfeitamente os procedi-

mentos e equipamentos de defesa contra esses tipos de armas. Os treinamentos nessa área devem ser os mais repetitivos e realistas possíveis, de forma que os procedimentos sejam bem assimilados pelos militares (ESTADOS UNIDOS, 2009).

k) Combater o uso de substâncias — embora o uso de substâncias, como drogas e álcool, não se constitua em fator estressor para o utilizador, traz consequências sérias para a unidade em que ele serve, comprometendo o desempenho, a coesão, o espírito de corpo, o orgulho e a identidade da unidade, constituindo-se dessa maneira em fonte de estresse para os demais militares da unidade.

l) Treinar seus subordinados para matar — esse aspecto é o mais sensível de todos os abordados até o momento, pois fala de um fator, que causa resistência e repulsa a todas as pessoas enquadradas dentro de um padrão de normalidade.

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

Além disso, quando os líderes conseguem desenvolver a coesão, o espírito de corpo, a confiança mútua e a identidade de suas unidades, faz com que se desenvolva um imenso sentimento de responsabilidade dos militares em proteger seus amigos e companheiros.

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

m) Estar atento para as manifestações de reações de estresse negativas — os líderes devem estar alertas para a identificação de sinais de estresse em si e nos outros, para que possam ser aplicadas as técnicas de gerenciamento e encaminhados os casos que se fizerem necessários, para o atendimento pelas equipes especializadas. Não se deve ignorar esses sintomas, pois há uma tendência de agravamento, caso não sejam tratados corretamente. Eles devem incentivar também que os militares das unidades se ajudem mutuamente com as técnicas conhecidas e treinadas (ESTADOS UNIDOS, 2009).

n) Reconhecer os serviços prestados pelos militares mortos ou gravemente feridos — os líderes devem demonstrar o quanto valorizam a vida dos seus militares. Em caso de ferimentos graves, providenciar os melhores atendimentos aos seus militares e manter os seus companheiros de unidades atualizados quanto ao estado saúde deles. Em caso de mortes, divulgar o nome dos militares falecidos aos companheiros das unidades, reconhecer, perante os subordinados, que o luto ou pesar é uma reação normal nessas situações, realçar os serviços que foram prestados à pátria por aque-

les que morreram, deixando patente o respeito por aqueles militares que foram vítimas do combate, e incentivar a todos a continuarem lutando por suas memórias (ESTADOS UNIDOS, 2009).

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

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

## Conclusão

O estudo constata que os procedimentos de liderança são capazes de atuar na redução de todas as categorias de fatores estressores, com resultados bastante significativos. Porém, cabe ressaltar que os fatores estressores mais combatidos pelos procedimentos de liderança nos diversos níveis são os que afetam o moral da tropa. Esses fatores são combatidos por meio de ações que fortalecem a confiança dos militares nos treinamentos de preparação individual e coletiva, nos equipamentos, nos seus líderes e companheiros; incentivam as comunicações entre os líderes e os subordinados; desenvolvem a coesão e o espírito de corpo; permitem a rápida integração dos militares novatos e fomentam o apoio da mídia e da opinião pública ao combate. Essas ações elevam o moral individual e das unidades, fazendo com que os militares sintam menos os efeitos negativos dos demais fatores estressores.

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

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

Porém, o fato de o Brasil não se envolver em conflitos armados, desde a II Guerra Mundial, não deve servir como justificativa para que o assunto não seja debatido com a profundidade necessária.

Apesar de o País apresentar uma política externa focada na resolução de conflitos por meio da diplomacia, não deve negligenciar a preparação das suas FA para a guerra. Essa preparação envolve, entre outras ações, o desenvolvimento de uma doutrina voltada para o enfrentamento do estresse em combate, além do estabelecimento de toda uma estrutura de pessoal especializado, destinado à constante pesquisa e ao fomento de uma mentalidade, a respeito do tema, com a mobilização, preparação, condução e desmobilização para a guerra.

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

Dessa forma, há uma necessidade permanente de investimento em pesquisa e formação de pessoal especializado, nesse setor importante da guerra, para acompanhar todas as transformações que vão ocorrendo no mundo, como alterações nas características das

guerras, novas descobertas em relação à mente humana e alterações comportamentais das novas gerações, entre outras, de forma a manter lideranças bem preparadas e procedimentos bem atualizados, reduzindo ao máximo os efeitos negativos do estresse em combate sobre os combatentes.

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

---

## Referências

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

ESTADOS UNIDOS. Joint Chiefs of Staff. **The National Military Strategy of the United States of América**. Washington, DC, 2015.

ESTADOS UNIDOS. Headquarters Department of the Army. **FM 6-22.5**: Combat and operational Stress Control Manual for Leaders and Soldiers. Washington., 2009. Disponível em: <armypubs.army.mil/doctrine/dr\_pubs/dr\_a/pdf/fm6\_22x5.pdf> acesso em: 16 mar. 2015.

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

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

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