

GIÃO

DO HORIZONTE



GIRO

DO HORIZONTE

Palavras do Comandante da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO)

Gen Bda Eduardo Dias da Costa Villas Bôas **03**

25 Anos da Gesta das Malvinas

Cap Ars "VGM" Sergio de La Fuente **04**

Um relato histórico dos fatos que levaram à decisão política da Argentina de recuperar as Ilhas Malvinas.

Centro de Estudos e Liderança para o Exército Brasileiro com Enfoque no Projeto Liderança

TC Int André de Souza Rolim **10**

Uma proposta de criação, por meio de um projeto-piloto, de um Centro de Liderança Direta (CLD) através do aperfeiçoamento da já existente Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), com foco na liderança direta.

Apoio Médico nas Missões de Paz

Cap Med Regina Lúcia Moura Schendel **23**

Apresenta a padronização de registros médicos e a implementação de rotinas de serviço e de relatórios regulares, como forma de minimizar incidentes e facilitar operações futuras.

A Atividade Física diminuindo os efeitos do stress em combate

Cap Art Clayton Amaral Domingues **37**

Apresenta subsídios para a melhor compreensão de como se inicia o processo de formação do stress em combate, e de que forma a atividade física pode diminuir os efeitos desta doença sobre os processos cognitivos em combate.

O Emprego Operacional do Cavalo em Operações de Controle de Distúrbio e o Adestramento dos Esquadrões Hipomóveis

Cap Cav Cássio Diogo Cunha do Amaral **51**

Propõe uma padronização do preparo e do emprego das subunidades hipomóveis para as Operações de Controle de Distúrbio, por meio da implantação de um programa padrão de adestramento.

Propostas para Revisão e Atualização da Doutrina de Emprego do Serviço de Saúde em Campanha do Exército Brasileiro

Maj Med Luiz Antonio LOPES, Cap Med Claudio LUIS Ferreira, CARLA Maria Clausi,

DILMAR de Lemos Oliveira, Sávio REDER de Souza, Alessandro Sartori THIES et al. **69**

Apresenta propostas para revisão e atualização da doutrina de emprego do Serviço de Saúde do Exército Brasileiro.

A Influência do Projeto Liderança, Desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras, sobre o Desempenho Profissional de Oficiais Comandantes de Subunidades e de Pelotões em Operações de Manutenção da Paz da Organização das Nações Unidas

Edson Aita **82**

Um estudo acerca da influência do Projeto Liderança, desenvolvido na AMAN, no desempenho de comandantes de SU e de Pel em Operações de Manutenção de Paz da ONU.

Ação de Comando e o Desenvolvimento da Liderança do Comandante de Pequenas Frações em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)

Vinícius Ramos Mação **100**

Apresenta um estudo acerca da influência da ação de comando nas pequenas frações durante a condução, o desenvolvimento e a execução de Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Palavras do comandante da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais(EsAO)

Gen Bda EDUARDO DIAS DA COSTA VILLAS BÔAS

Uma revista científica é um periódico especializado de natureza técnica, que tem por objetivo divulgar a produção científica de uma determinada instituição acadêmica, dando visibilidade às pesquisas desenvolvidas pelos seus docentes e discentes.

Dessa forma, desde 2004, o conhecimento produzido na EsAO tem sido apresentado por meio de sua revista, intitulada LIDERANÇA MILITAR. Nesses três anos, cinco edições foram publicadas, totalizando 53 artigos.

Neste ano de 2007, a revista passa a apresentar um novo título e uma nova formatação. O nome, GIRO DO HORIZONTE, é inspirado na mais emblemática de todas as atividades realizadas nos Postos de Observação pelos capitães-alunos, durante os exercícios no terreno.

Assim como o capitão-aluno amplia seu conhecimento na área de operações realizando o "GIRO DO HORIZONTE", o nome da revista, de forma metafórica, visa a que cada leitor alargue seu HORIZONTE de compreensão, subindo na montanha do conhecimento já adquirido, tendendo a enxergar mais longe e a descobrir novos "acidentes capitais". Com

isto, certamente, poderá manter ou modificar o itinerário traçado para a sua progressão profissional e intelectual.

Alegoricamente, a capa deste primeiro número reproduz a obra intitulada "Giro do Horizonte", de autoria do emérito pintor e historiador militar Coronel PEDRO PAULO CANTALICE ESTIGARRIBIA, que evoca a presença da "Missão Francesa" nas atividades iniciais da EsAO.

A revista GIRO DO HORIZONTE reunirá artigos científicos sobre temas variados, privilegiando a área de Operações Militares no escalão unidade, com o intuito de oferecer a todos os interessados nas Ciências Militares uma possibilidade de atualizar e de ampliar seus conhecimentos profissionais e sua cultura geral.

Encerro as minhas palavras com a certeza de que, com esta publicação semestral, a EsAO estará fazendo jus ao destacado papel que desempenha como Estabelecimento de Ensino Militar, colaborando para a elevação do nível de operacionalidade da Força Terrestre, por intermédio da pesquisa científica direcionada às Operações Militares.

25 Anos da Gesta das Malvinas

Cap Ars "VGM" Sergio de La Fuente

A Guerra pelas Ilhas Malvinas foi, é e será motivo de União Nacional, pois o sangue derramado por elas constitui um marco na história de toda a Argentina, e, como todo fato social violento, é fonte de exaltação e de paixões.

No último 02 de abril, todos os argentinos comemoram mais um aniversário da chamada "gesta das Malvinas" (Ilhas Farkland). Segundo a Real Academia Espanhola de Língua, a palavra "gesta" significa: "conjunto de feitos memoráveis e façanhas" e não há nenhuma dúvida de que a recuperação das ilhas a partir de uma ação militar conjunta por parte das Forças Armadas da República Argentina, depois de 149 anos de usurpação ilegítima por parte da Grã-Bretanha, constitui uma verdadeira "gesta".

Este trabalho não se propõe a fazer um relatório histórico de quais fatos levaram à decisão política de recuperar as Ilhas, nem analisar o planejamento das operações militares do conflito. Isso necessitaria de um estudo profundo sobre o tema, o que abrangeria diferentes aspectos e implicaria na confecção de um trabalho de investigação exclusiva que

escapariam do objetivo exposto no presente artigo.

É conveniente, no entanto, abranger os aspectos que facilitam a compreensão de "porquê" os argentinos reclamam a soberania sobre este grupo de ilhas tão inóspitas, situadas no Atlântico Sul e sem interesse aparente que justifique o empenho de toda uma Nação para recuperá-las.

Respondendo aos questionamentos sobre o direito da Argentina sobre as Ilhas, podem ser expostas diversas justificativas, empregando como bases teóricas os aspectos geográficos, históricos, jurídicos e administrativos.

Geograficamente, as ilhas são território argentino por se encontrarem próximas ao continente e porque a composição geológica de seu solo é um prolongamento da Meseta Patagônica Argentina.

Historicamente, em razão de o descobrimento das Ilhas oferecer diversas vertentes, como as de Américo Vespúcio, Magalhães e outros navegantes espanhóis; que, no marco de expedições provenientes da Mãe Pátria, Espanha, constitui um legado indiscutível para a República Argentina, ex-colônia espanhola.



*Tropas
Britânicas
Tomadas
► Prisioneiras
em 02abr82*

Juridicamente, por adjudicação Papal à Espanha, e admitida pelas potências da cristandade.

Administrativamente, porque a Espanha estabeleceu uma pequena e próspera colônia e seus direitos de posse, depois da Revolução de Maio de 1810, foram transmitidos a sua sucessora, a República Argentina.

De acordo com o expressado anteriormente e pelo objetivo exposto no presente trabalho, faz-se conveniente realizar algumas elucidações de caráter histórico que facilitarão a compreensão de alguns marcos cruciais, causadores do início das hostilidades:

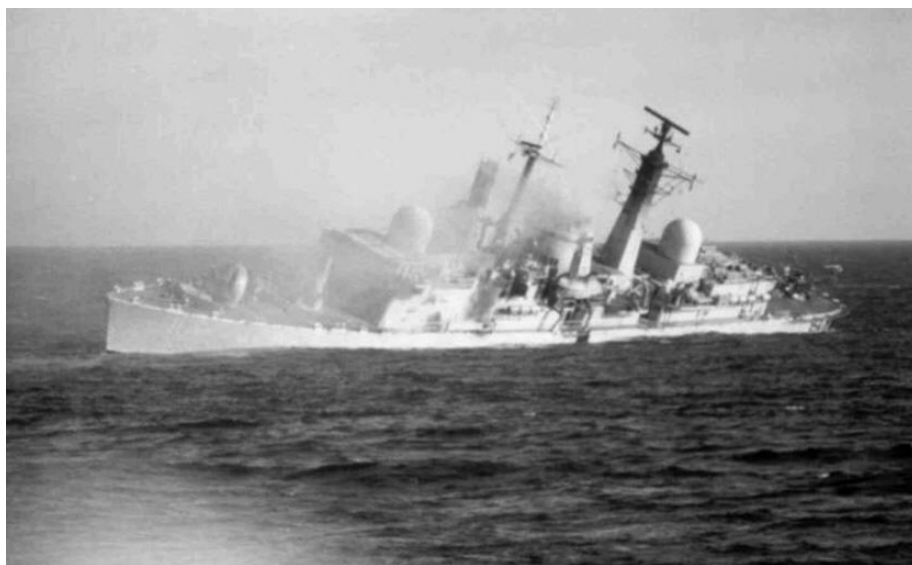
a) em 1816, com a promulgação da independência de nosso país, as Ilhas Malvinas, Georgias do Sul e Sandwich do Sul constituíam parte das Províncias Unidas do Rio da Prata, hoje República Argentina.



▼
Capitão Giachino, Primeiro Argentino Morto nas Malvinas em 02Abr82

b) em janeiro de 1833, ocorreu a usurpação britânica, por meio da força, expulsando as autoridades argentinas das Ilhas, o que leva o governo argentino a reclamar ante a corte de Londres, sem obter respostas.

- c) em 1945, depois de muitos anos de reclamações contínuas, a Argentina se ampara no direito internacional, para litigar no seio da Organização das Nações Unidas.
- d) em 1960, a XV Assembléia Geral das Nações Unidas emana a resolução Nr 1514, "Declaração sobre concessão da independência aos países e povos coloniais", em que é enquadrado o caso das Ilhas Malvinas.
- e) em 1964, o comitê de descolonização da ONU determina que o território das Ilhas Malvinas deva ser descolonizado, já que o caso se enquadrava nos artigos 73 e 74 da carta da ONU.
- f) Em 1972 a Argentina constrói, em Porto Argentino (Porto Staley), uma pista de aterrissagem e se realizam viagens permanentes por parte da empresa estatal LADE (Linhas Aéreas do Estado), enlaçando as Ilhas com a cidade de Comodoro Rivadavia.
- g) em 1976, devido a um novo conflito, ambos os países retiram suas respectivas missões diplomáticas e a Organização dos Estados Americanos (OEA) reconhece à Argentina o direito de soberania sobre as Ilhas Malvinas.
- h) Em fevereiro de 1982, na sexta roda de negociações em Nova Iorque, a Grã-Bretanha decide novamente não tratar sobre o tema da soberania das Ilhas Malvinas.
- i) em 02 de abril de 1982, depois de uma nova crise que se produz entre ambos os países, devido à demolição de uma antiga feitoria nas Ilhas Georgias do Sul, as Forças Conjuntas Argentinas recuperam as Ilhas Malvinas, depois de 149 anos de ocupação, tendo presente em sua execução a preservação da vida e dos bens de seus habitantes.



▼
*Afundamento do navio britânico SHEFFIELD
depois de um ataque aéreo Argentino*

É importante resgatar, após 25 anos do conflito, as capacidades e virtudes daqueles argentinos que participaram da defesa de nosso território, com o propósito de defender a Soberania Nacional, infundindo pressão sobre as negociações diplomáticas, entendendo claramente que a guerra não deixa de ser uma luta de vontades.

A esses argentinos, que desde pequenos lhes foi ensinado o sublime conceito de PÁTRIA, bem como o dos direitos e da soberania da Nação. Isso os convenceu da responsabilidade que como cidadãos e soldados lhes cabia. Fez-se presente o juramento, que alguma vez fizeram, de "Defender a Pátria até perder a Vida". Tudo pode acontecer, tudo pode se esquecer, tudo pode se rechaçar, mas sem dúvida o julgamento da história é o que perdurará e transcenderá os mortais, e isso é o que os imortalizará.

A turfa, o vento, a garoa e o frio austral são as mais fiéis testemunhas destes espíritos ardentes, uns armados com patriotismo e coragem e outros cheios de experiência de guerras passadas.

Sun Tsu disse, "Se quer saber como foi na guerra pergunte a seu inimigo"; por isso cita-se o que disse o General ANTONY Wilson, Comandante da 5ª Brigada de Infantaria Britânica, durante o conflito:

"Sentimos uma sensação esplêndida, porque depois da larga e dura série de batalhas nas ilhas, sobre uma extensão considerável de terreno particularmente inóspito, tenha acabado assim. Não cabe dúvida de que os homens que nos opuseram eram soldados tenazes e competentes e muitos morreram em seus postos. Perdemos muitos homens..." (de Uma cara da moeda, pág. 382).

Evoca-se assim o heroísmo de nossos homens, muitos deles projetados à imortalidade e que se constituem hoje em orgulho, símbolo e exemplo para os soldados que se sentem identificados com suas ações. Entre eles encontramos:



▼
*Soldado Argentino Morto em sua Posição
Durante os Combates de Porto Argentino*

- O Tenente ESTEVEZ, que conseguiu deter, durante a noite, o avanço britânico sobre o "Goose Green", ao custo de sua própria vida e a de quase todo o seu grupo. Esse feito será recordado como uma das mais heróicas ações dos defensores argentinos, pelo qual recebeu "post-mortem" a mais alta Condecoração Militar Argentina "A Nação Argentina ao Heróico Valor em Combate".

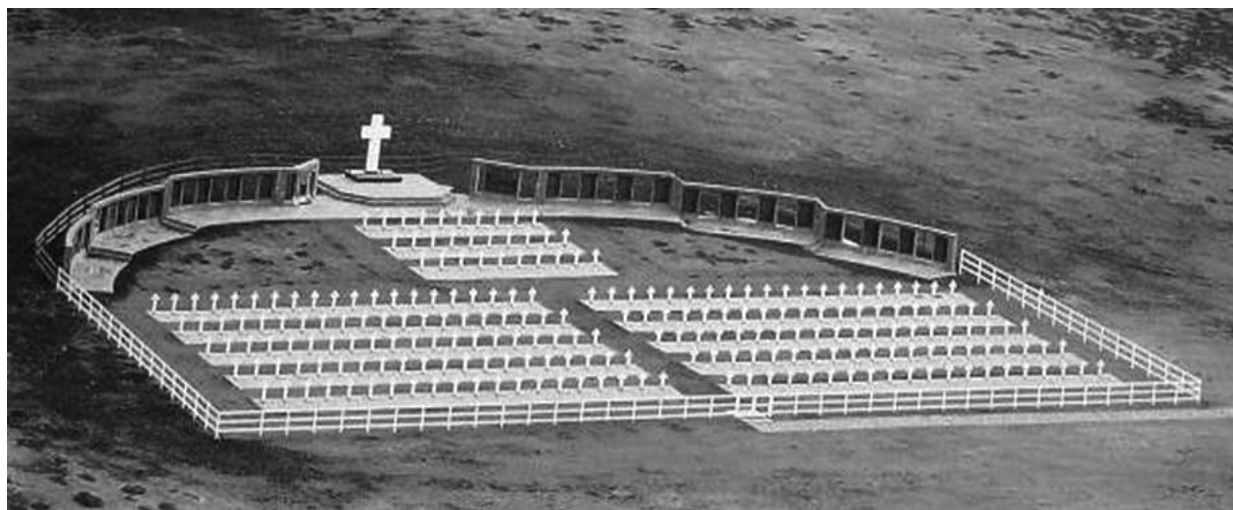
- o Subtenente REIS, que deu o alerta do desembarque britânico no "Estreito de São Carlos" e, com seu pelotão, faz frente à frota de desembarque com seus canhões sem recuo e morteiros. Conseguiu derrubar, só com fogo de armas automáticas, dois helicópteros, deixando fora de serviço outros dois. Por último, este herói da nossa "Gesta Malvinense" liderou seu pelotão, sendo perseguido por um efetivo inimigo superior,

por mais de 15 dias, conseguindo chegar com seu pelotão a salvo às proximidades da cidade de Porto Argentino.

- o Sargento CISNEROS que, como atirador de uma metralhadora MAG, protegeu o seu grupo em uma operação da Companhia de Comandos 602, até ser morto por um foguete LAW 66.

- o Soldado POLTRONIERI que, como atirador de uma metralhadora MAG, conseguiu rechaçar em várias oportunidades o avanço inimigo no Monte Duas Irmãs, o que permitiu a retirada de seu pelotão. Também recebe a condecoração "A Nação Argentina ao Heróico Valor em Combate".

Por meio deles reconhecemos a todos os que ali combateram, com um equipamento que não era o ideal, em condições climáticas extremas e contra um inimigo superior.



▼
Cemitério Argentino no Darwing (Ilhas Malvinas)

Chegando ao final deste artigo, é possível elucidar o objetivo final do mesmo: homenagear os nossos heróis pelos 25 Anos da Guerra das Malvinas. A esses heróis anônimos (em especial aos 649 que deram suas vidas por esta causa), argentinos que jazem no Atlântico Sul, na turfa malvinense ou no Cemitério Argentino no Darwing, deve-se respeito e admiração.

Eles são o maior marco de soberania sobre essa região do território argentino, e constituem

a esperança viva, a responsabilidade tangível e o dever soberano que nos possibilitará recuperá-las, para poder trazer os nossos heróis de volta para casa.

Talvez algum dia, via ações diplomáticas nos foros internacionais, será possível recuperar a legítima e legal posse das nossas Ilhas Malvinas. Mas até esse momento o povo argentino seguirá afirmando que "As Malvinas Foram, São e Serão Para Sempre Argentinas".

Currículo do Capitão de MB Sergio DE LA FUENTE

Ingressou na Escola de Sargentos em fev de 1980, com 16 anos.

Formou-se a 7 de abril de 1982 como Cabo 1º Mecânico de Armas Portáteis.

O dia 9 de abril de 1982 foi destinado ao 12º RI.

Em fev de 1989 ingressou ao "Colégio Militar de la Nación".

Formou-se como Subtenente de MB em dez. 1992.

Como Oficial prestou serviços no 1º GA Bld, Cdo da 1º Bda Bld, BLog "Tandil", 14º RI Pqdt, CMN.

Também participou, como oficial logístico, da UNIKOM, Missão de Paz em Kuwait.

As condecorações e distinções que ele tem são:

Condecoração do Congresso da Nação Argentina aos Veteranos da Guerra de Malvinas.

Condecoração da ONU por ter participado em UNIKOM.

Menção de Honra por ter sido ferido em combate .

Menção ao Mérito de Material Bélico, melhor promédio de formação do CMN.

Menção ao Mérito de Material Bélico, melhor promédio de formação do curso de Subtenente.

Menção ao Mérito de Material Bélico, melhor promédio de formação do curso de Tenente.

Roteiro nas Ilhas Malvinas:

Chegou no dia 24 de abril de 1982 e ocupou posições defensivas em Harriet e, a partir de maio de 1982, (como Mecânico de Armamento, integrando o Pelotão MB do 12º RI), foi trasladado a Porto Argentino.

Em junho foi enviado a Duas Irmãs integrando um Pelotão Apoio da Cia I B do 6º RI (como Chefe de Metralhadora 12,7 mm).

Na noite de 13 de junho de 1982, foi ferido na perna direita e no ombro direito, sendo levado ao Hospital de Campanha em Porto Argentino.

No dia 16 de junho foi levado ao Navio Hospital Almirante Irizar e em 18 de junho chegou ao Hospital Regional de Comodoro Rivadavia, República Argentina.

Centro de Estudos e Liderança para o Exército Brasileiro: Enfoque no Projeto Liderança

TC Int André de Souza Rolim

Credenciais:

- Curso de Comando e Estado – Maior do Exército;
- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais;
- Formação de oficiais de Intendência da Academia Militar das Agulhas Negras;
- Curso de Instrutor de Educação Física do Exército;

RESUMO

O presente trabalho pretende apresentar uma proposta de criação, por meio de um projeto-piloto, de um Centro de Liderança Direta (CLD), através do aperfeiçoamento da já existente Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), com foco na liderança direta. Pretende-se, em um futuro próximo e de acordo com o sucesso do projeto-piloto, criar um Centro de Estudos de Liderança (CEL) com os enfoques na liderança organizacional e estratégica, abrangendo todo o Exército Brasileiro. A finalidade desse órgão seria preencher algumas lacunas existentes nos dias de hoje, no que se refere ao estudo e à prática da liderança, quais sejam: falta de continuidade no aprendizado da liderança; dificuldade de definição dos atributos relacionados ao perfil do líder; ausência da publicação de um manual mais completo que substitua as IP 20-11 e que seja o farol no campo da doutrina sobre liderança; necessidade de um órgão que realize pesquisa em liderança; carência de um estudo, correlacionando à liderança com a doutrina Delta de emprego da Força

Terrestre; e aprofundamento do estudo e da pesquisa nos níveis de liderança estratégico e organizacional. O CEL teria os seguintes objetivos: coordenar e controlar as seções de liderança dos Estabelecimentos de Ensino do Exército, quando existirem, quanto à execução do Projeto Liderança e todas as outras atividades desenvolvidas sobre o tema; fazer a capacitação dos militares, por intermédio de cursos e estágios desenvolvidos por programas presenciais e à distância; e realizar congressos e simpósios sobre liderança, com a participação de militares e civis do Brasil e do exterior, cuja finalidade será ampliar e partilhar conhecimentos sobre o assunto. A pesquisa de campo realizada com instrutores da AMAN fez inferir que o projeto-piloto é factível. Por fim, conclui-se que a criação de um Centro de Estudo de Liderança para o Exército Brasileiro permitiria aumentar o seu poder de combate.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Centro. Estudos.

1. INTRODUÇÃO

Muitos oficiais e chefes militares têm dificuldade de entender que nem todo Comandante exerce o papel de líder, embora prevaleça o exercício do comando com a sua autoridade regulamentar e qualificação profissional militar. Essa dificuldade advém do desconhecimento do significado do termo liderança. Uma das definições que nos esclarece bem o seu significado é a seguinte: Liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter o seu envolvimento pessoal na realização de um empreendimento e consecução de seus objetivos. Esse conceito se ajusta ao papel do Comandante que, em última análise, é um condutor de homens.

O Chefe militar e o líder militar deverão ser a mesma pessoa. O Comandante é chefe em função de sua nomeação legal, porém terá que se fazer líder. Dessa forma, estará enriquecendo a chefia militar, dando uma dimensão maior ao comando.

Segundo o General Coutinho (1997), o processo da liderança militar na OM tem os seguintes elementos:

- o Comandante no papel de líder militar (agente do processo);
- os liderados são os subordinados imediatos que estão na linha de comando do líder;
- a situação caracterizada pelo conjunto de circunstâncias, acontecimentos e outras condicionantes (condições físicas, estado de ânimo, ambientais, sociais e psicológicas que afetam o processo), condiciona a atuação do líder, favorecendo ou desfavorecendo a sua influência e a receptividade e disposição psicológica dos liderados;
- a influência e a dinâmica de inspirar, induzir e propeler as pessoas no sentido de motivá-las na realização da missão;

- a resposta e o efeito provocado pela influência exercida pelo líder sobre os liderados, expresso em comportamentos e atitudes. São de duas naturezas: resposta efetiva – que se faz pela adesão dos liderados à causa e pelo envolvimento pessoal e coletivo no cumprimento da missão; e resposta afetiva – que se realiza por meio da interação com o líder em uma atitude de respeito e confiança no Comandante;
- o elemento-fim do processo de liderança e o cumprimento da missão.

Entendido o processo, define-se Liderança Militar como o processo pelo qual o comandante aplica sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los, obtendo deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo para sua consecução.

A preocupação com a Liderança é um fator comum a todos os exércitos do mundo, estando seus princípios inseridos na formação do soldado de todos os postos e graduações e em todas as escolas de formação.

A pergunta que muitos militares se fazem é: por que se deve estudar a liderança? E uma das respostas pode-se encontrar no seguinte relato:

A lição nos vem da História. Nela se contém um ensinamento que figura entre os seus princípios imutáveis: os povos que descuraram do conveniente preparo de sua defesa militar foram sobrepujados pelos agressores, ou pagaram preço demasiado por uma vitória penosa. Não raro, mesmo entre aqueles que cogitaram da técnica, a debilidade de seu valor militar residiu na inadequada formação dos chefes (PASSARINHO, 1987, p. 19).

Além dessa resposta, colocada anteriormente, existe outra motivação que se fundamenta no valor moral, buscado e estudado constantemente nas obras por todos os militares que desejam vivenciar a liderança, como no trecho que segue:

Homem de caráter, o chefe tem um moral elevado e um valor moral que ele preserva como um bem precioso. Tem um ideal no coração: "SERVIR". Crê no valor das forças espirituais e morais que conduzem o Mundo. Prática sua religião sem jactância e com respeito humano. Ama sua Pátria e está pronto a tudo sacrificar por ela; a vida se necessário. Tem o culto da Honra. Dignifica a família: quer um lar enriquecido de filhos. Conhece seus defeitos, procura corrigir-se e busca sem cessar o seu aperfeiçoamento físico, intelectual e moral. Não é orgulhoso, pois conhece a fraqueza humana e sabe que não está mais isento de cair do que outros. Sabe reconhecer lealmente os seus erros e faltas. Os sucessos dos seus camaradas não o desgostam, mas o animam a uma sadia emulação. Não é cético, nem insensível, nem desanimado. Segue reto o seu caminho. Os sucessos não lhe sobem à cabeça. As derrotas não o abatem. É leal, generoso e alegre por que tem FÉ (TORQUAT, 1968, p.7,8).

A história tem nos legado diversos líderes militares. A importância desses líderes possui dimensões que, muitas vezes, não são percebidas pelo leigo, como se pode observar em LANNING (1999, p.11, **Chefes, Líderes e Pensadores Militares**):

Messias, diplomatas, intelectuais e filósofos certamente contribuíram para a trama da História, mas todos eles só prosperaram quando protegidos por chefes militares, que podiam assegurar a sobrevivência de seu estilo de vida. Na história do mundo, os líderes

mais influentes não provieram das igrejas, dos salões governamentais ou dos centros acadêmicos, mas das fileiras de soldados e marinheiros.[...] Ao longo do tempo, os povos que tiveram a sorte de contar com grandes capitães e inovadores na arte da guerra entre seus habitantes prosperaram, controlaram o próprio território e dominaram os vizinhos. As civilizações carentes de fortes lideranças militares viram-se subjugadas e aniquiladas. Por outro lado, em várias outras circunstâncias, chefes militares mostraram-se déspotas tirânicos de seu próprio povo e de seus adversários.(LANNING, 1999, p.11)

Desde muito tempo, também, o meio civil, particularmente a área administrativa, vem valorizando o estudo e a aplicação dos princípios da liderança como nos demonstra, a seguir, Covey, em **Liderança baseada em Princípios**:

Nossa eficácia é fundamentada em determinados princípios invioláveis, leis naturais na dimensão humana, que são tão reais, tão imutáveis quanto as leis da gravidade na dimensão física. Esses princípios estão entremeados na estrutura de toda sociedade civilizada e constituem as raízes de toda família e instituição que tenha alcançado a prosperidade.[...] Os princípios não são inventados por nós nem pela sociedade; são as leis do universo referentes às relações e organizações humanas. Elas fazem parte da condição, percepção e consciência humanas. À medida que as pessoas reconhecem e vivem em harmonia com princípios básicos – tais como justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança –, condicionam seu percurso em direção à sobrevivência e estabilidade de um lado ou desintegração e destruição de outro.[...] A liderança baseada em princípios introduz um novo paradigma

– o de basearmos nossas vidas e a liderança que exercemos em nossas organizações e sobre as pessoas, em determinados princípios de “norte verdadeiro”.[...] A propósito, esses capítulos originalmente surgiram como artigos independentes na revista *Executive Excellence*, publicada pelo *Institute for Principle-Centered Leadership*. Nos últimos oito anos, em *Executive Excellence*, cerca de 500 colaboradores, representando o que há de melhor em matéria de administração na América, validaram o paradigma da liderança baseada em princípios (COVEY, 1994, prefácio)

Nesse sentido, o Exército vem procurando se manter atualizado com o avanço de idéias e conceitos do mundo globalizado e informatizado, utilizando, para esse fim suas escolas de formação. A Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME), fruto do Encontro de Trabalho sobre Comando, Chefia e Liderança, realizado em 10 e 11 de dezembro de 2002 e conduzido pela Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento (DFA), recebeu a incumbência de preparar uma Nota de Coordenação Doutrinária(NCD) tratando dos níveis de liderança militar, de forma a definir a terminologia que seria utilizada por todas as escolas subordinadas à DFA. O DEP aprovou a Nota de Coordenação Doutrinária da ECEME com o ofício no41- SE 2.1/Sec Plj Exec de 12 de março de 2003. A DFA determinou que fossem ensinados, de acordo com a NCD, em todas as escolas, os níveis de liderança e sua caracterização.

Níveis de liderança militar

a) Do estudo de diversas publicações que tratam do tema liderança militar, constata-se que ela pode ser dimensionada em três níveis: o direto, o organizacional e o estratégico.

b) Embora as Instruções Provisórias de Liderança Militar (IP 20-10) não tratem da liderança militar por níveis, concentrando-se naquelas características pessoais que todos os líderes devem possuir e evidenciar, há um entendimento de que o exercício da liderança militar não ocorre da mesma maneira em todos os escalões da Força Terrestre.[...] Essa constatação indica a existência de níveis de liderança, os quais estão relacionados aos diversos graus hierárquicos da carreira militar.

Caracterização dos níveis de liderança militar

- a) Liderança Direta – que acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados. Por intermédio do contato pessoal, o líder tem melhores condições de exercer influência sobre eles;
- b) Liderança Organizacional – normalmente empregada em organizações militares que operam à base de estados-maiores, constituindo-se um misto de liderança direta (em pequena escala) e delegação de tarefas. A liderança organizacional manifesta-se entre o líder e liderados por intermédio de elementos funcionais, estruturados segundo uma cadeia de comando, tendo em vista que o seu contato pessoal com os subordinados é, normalmente, reduzido;
- c) Liderança Estratégica - é típica dos escalões estratégicos e políticos, ou seja, dos elementos responsáveis por conduzir os destinos maiores da instituição. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da instituição, preparando-a para os desafios do futuro.

Os Centros de Estudo de Liderança contribuirão, dentro do Projeto Liderança do DEP, para operacionalizar o ensino da liderança por níveis, nas escolas do Exército.

Desde o ano 2001, a AMAN vem intensificando esforços no aprimoramento dos cadetes para o exercício da liderança. Com esta finalidade, o Projeto Liderança, naquele Estabelecimento de Ensino, sob a orientação das diretrizes do DEP, vem buscando desenvolvê-la, inserindo-a, não só entre as disciplinas, mas também na rotina diária dos futuros oficiais, conforme relato no “site” do Portal de Educação do Exército:

No ano de 2001, o Cmt da AMAN baixou diretrizes relativas a esse projeto, dentre elas a criação da seção de liderança e apoio à Doutrina (SLAD), a qual funcionou no ano de 2002, subordinada à Divisão de Ensino. Uma das missões desta seção que podemos destacar é o acompanhamento de tudo que diz respeito à liderança na AMAN, com ênfase no desenvolvimento e operacionalização do Projeto – Liderança gerenciado pelo DEP (TC inf QEMA Cláudio – Chefe da SLAD).

O estudo da liderança é muito valorizado em outros países, que criaram Centros de Estudos sobre o tema, constatação feita por intermédio de consulta ao “site” do Army military (Exército Americano). Como exemplo pode-se citar o Center for Army Leadership (Centro de Liderança do Exército) no Command & General Staff (equivalente à ECEME) no Fort Leavenworth, Kansas e o Center for Strategic Leadership (Centro para Liderança Estratégica) no U.S. Army College (Colégio de Guerra americano) em Carlisle, Pensilvânia.

Os Países e as instituições públicas e privadas sempre sentiram a necessidade de líderes, como no trecho que segue:

A despeito de todas as teorias igualitárias, muitos homens sentem instintivamente a necessidade de se apoiarem em alguém que os supere. Se não têm ninguém que os compreenda e encoraje, sentem-se hesitantes e incertos. A presença do chefe, digno deste nome, constitui, para todos, apoio, força e segurança (COURTOIS, 1984, p. 20).

O Exército Brasileiro dispõe das suas Instruções Provisórias sobre liderança militar, que foram de grande valia para a pesquisa, como se pode constatar nestas considerações:

O Homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos. Conhecer os valores humanos, a partir da busca do auto-aperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados (IP 20-10, 1991, p. 1-1).

A liderança é um tema presente na história militar e na formação dos oficiais, desde os seus primórdios até os dias atuais. A idéia mais aceita durante muito tempo era a de que o líder nascia com essa capacidade. Porém, nos últimos tempos, foi ampliado o enfoque, considerando que o líder poderia se forjar no aprendizado e na experiência. O estudo da liderança pode mostrar para o militar um extenso campo de aprendizado, surpreendendo aqueles que se acham portadores de todo o conhecimento nesta área e aos que acreditam que o líder já nasce predestinado, não acreditando no potencial que existe em cada ser humano, que pode ser desenvolvido por meio de uma estrutura direcionada para este fim. A pesquisa objetiva fortalecer essa visão e propor novas ferramentas, além das já existentes.

Os objetivos que foram propostos são: valorizar, mais ainda, o tema liderança na formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, em particular na AMAN, propondo aperfeiçoamento na estrutura já existente, transformando a Seção de Liderança e

Apoio à Doutrina (SLAD) em um Centro de Estudo de Liderança do Exército Brasileiro; apresentar como as escolas de formação de oficiais dos Exércitos de outras nações trabalham com o tema liderança; verificar como as empresas e instituições civis enfocam a liderança e como poderemos aproveitar estes ensinamentos adaptando a realidade do Exército; apresentar os grandes líderes militares do mundo, buscando identificar os valores morais e éticos comuns e necessários para serem desenvolvidos na escola de formação; identificar as ações do Projeto Liderança desenvolvido na AMAN junto aos cadetes e suas principais dificuldades de implantação; estudar a estrutura da Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) verificando a possibilidade de ela evoluir para um centro de liderança; verificar como o DEP vem gerenciando o tema; caracterizar as tendências futuras da liderança, tomando como parâmetros a conjuntura nacional, os fundamentos da liderança militar e da administração moderna.

O trabalho desenvolveu-se fundamentado em uma pesquisa do tipo documental (Bibliográfica) e de campo, empregando o método comparativo.

A pesquisa nos permite inferir que é bastante razoável a criação de um Centro de Liderança Direta (CLD), trabalhando a liderança direta junto aos cadetes, como embrião de um projeto maior de criar um Centro de Estudo de Liderança (CEL) com amplitude em todo Exército Brasileiro.

2. MATERIAL E MÉTODO

O trabalho compreendeu os seguintes procedimentos estatísticos e qualitativos de análise:

- tipo de amostragem: Instrutores e ex-instrutores da AMAN;
- tipo de análise estatística para os indicadores-questionário;
- o registro das informações em planilhas e gráficos;
- levantamento da bibliografia e de documentos pertinentes;
- seleção da bibliografia e dos documentos;
- leitura analítica da bibliografia e dos documentos selecionados;
- pesquisa de levantamento de dados;
- fichamento, ocasião em que serão elaboradas as fichas bibliográficas de citação, de resumo e analíticas;
- análise crítica, tabulação das informações obtidas e consolidação das questões de estudo.

A coleta do material foi realizada por meio de consultas à biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior de Exército (ECEME), do Centro de Estudos de Pessoal (CEP), da Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLDA); de noticiários de jornais e de revistas; de dados e relatórios do Exército Brasileiro (EB), de questionários e de formulários e por meio de acesso à internet.

A pesquisa partiu da hipótese da criação de Centros de Estudos de Liderança, inicialmente na AMAN, por evolução da estrutura da SLDA, para permitir uma melhor capacitação de líderes. Para atender a essa hipótese foi necessário criar variáveis (Refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou aspectos, estando sujeita à medição). As variáveis deste trabalho, baseadas na hipótese, foram a capacitação de líderes e

a SLDA; a capacitação de líderes dependeu do seu relacionamento com a SLDA para comprovação da hipótese formulada.

A Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLDA) faz parte da Divisão de Ensino da AMAN na sua Seção de Ensino F e tem como parâmetros a serem avaliados os seus indicadores: a formação teórica e prática, sua estrutura física e de recursos humanos, que serão mensurados por meio de relatórios, questionários e entrevistas. No trabalho esses parâmetros serão utilizados para se concluir a necessidade da criação do Centro de Liderança.

A Capacitação dos líderes será a preparação e habilitação nos atributos necessários ao desempenho da liderança, atendendo aos aspectos fundamentais em que é possível estruturar o perfil do líder militar, como está relatado nas nossas Instruções Provisórias (Liderança Militar) IP 20-10, tendo como parâmetros: o caráter (o ser); a competência profissional (o saber); e a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento (o fazer), mensurados pelas avaliações de desempenho da AMAN e pelas outras relatadas na variável anterior.

3. RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada na AMAN, tendo como variáveis a Capacitação dos Líderes por meio dos aspectos fundamentais (SER – caráter; SABER – competência profissional e FAZER – manifestação pelo comportamento, tudo das IP 20 - 10) e a Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) do Corpo de Cadetes.

Esses parâmetros foram expostos aos instrutores e ex-instrutores, dentro do seguinte contexto: na AMAN são formados os oficiais combatentes da ativa do Exército, futuros Comandantes dos pequenos escalões

(frações e subunidades). Durante quatro anos de estudo, em nível superior e em regime de internato, os cadetes, voluntários, freqüentam um curso de formação que lhes deverá proporcionar:

- obtenção de competência profissional;
- aquisição de valores morais e cívico-profissionais; e
- desenvolvimento de atributos da área afetiva.

No que se refere à formação do Aspirante a Oficial com adequada competência profissional, os resultados obtidos, que são facilmente mensuráveis, mostram que a Academia vem alcançando os seus objetivos.

Entretanto, no que diz respeito à aquisição de valores morais e cívico-profissionais, bem como ao desenvolvimento de atributos da área afetiva, não existe ainda um sistema confiável que permita avaliar os resultados obtidos.

Recentemente, foi criada a Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) que tem como um dos seus objetivos desenvolver o Projeto Liderança da AMAN, cujo objetivo síntese é o seguinte:

- assegurar que cada cadete adquira e desenvolva atributos e valores que, aliados a capacidades e conhecimentos essenciais ao exercício da profissão militar, facilitem ao futuro oficial estabelecer laços de liderança com os integrantes das subunidades e com as frações que vier a comandar como capitão e tenente.

A pesquisa de campo foi realizada com o universo dos instrutores e ex-instrutores da AMAN, que responderam a um questionário dentro dos parâmetros acima expostos. De uma amostra de cinquenta, quarenta e oito questionários foram respondidos da seguinte forma:

3.1. Tabulação /Codificação e Indicadores

Tabela 1

Resultado do questionamento relacionado com o desenvolvimento de valores e atributos

A tabela 1 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado à variável Capacitação de Líderes, verificando se a AMAN deve buscar o desenvolvimento de valores e atributos em seus cadetes

Questionamento	Universo de Instrutores	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 1	Tenentes	12	100	0	0
	Capitães	20	100	0	0
	Of Sp	16	100	0	0

Fonte: o autor

Tabela 2

Resultado dos questionamento relacionado com a avaliação confiável

A tabela 2 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado com a variável Capacitação de Líderes, verificando se a AMAN possui um sistema confiável que permita avaliar o desenvolvimento da área afetiva de seus cadetes.

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 2	Tenentes	1	8,3	11	91,7
	Capitães	7	35	13	65
	Of Sp	9	56,3	7	43,7

Fonte: o autor

Tabela 3

Resultado do questionamento relacionado à orientação de instrutores

A tabela 3 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado à variável SLAD, como coordenadora do Projeto Liderança da AMAN, visando a orientar os oficiais instrutores e professores no trabalho de desenvolvimento de valores e atributos no corpo discente.

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 4	Tenentes	12	100	0	0
	Capitães	20	100	0	0
	Of Sp	16	100	0	0

Fonte: o autor

Tabela 4

Resultado do questionamento relacionado ao embrião do CEL

A tabela 4 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado à variável SLAD, constituindo-se no embrião de um Centro de Estudo de Liderança para o Exército

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 5	Tenentes	12	100	0	0
	Capitães	18	90	2	10
	Of Sp	9	56,3	7	43,7

Fonte: o autor

A tabela 5 mostra a consolidação dos resultados no universo de oficiais instrutores e ex-instrutores da AMAN.

Tabela 5
Consolidação de Resultados

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 1	Oficiais	48	100	0	0
Pergunta 2		17	35,4	31	64,6
Pergunta 4		48	100	0	0
Pergunta 5		39	81,3	9	18,7

Fonte: o autor

3.2 Consolidação de Resultados

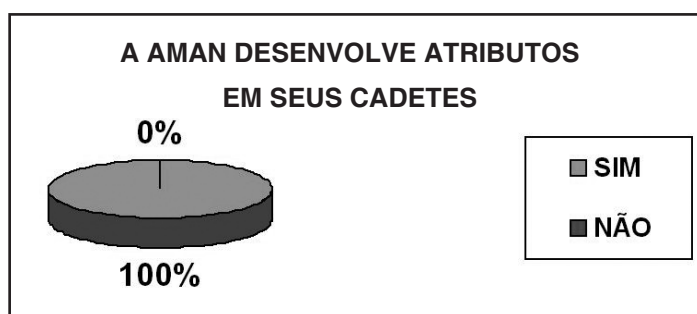
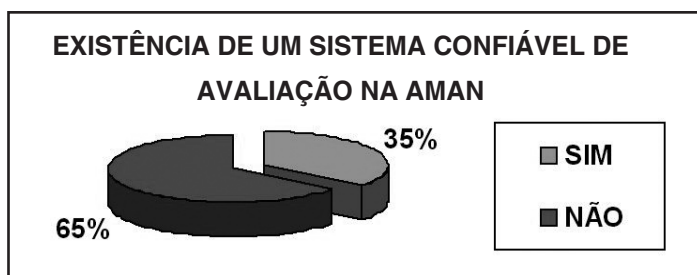


Gráfico 1 – Percentual relacionado ao desenvolvimento de atributos

Fonte: o autor.



*Gráfico 2
Percentual relacionado ao sistema de avaliação na AMAN*

Fonte: o autor.



*Gráfico 3
Percentual relacionado à orientação de instrutores pela SLAD*

Fonte: o autor.

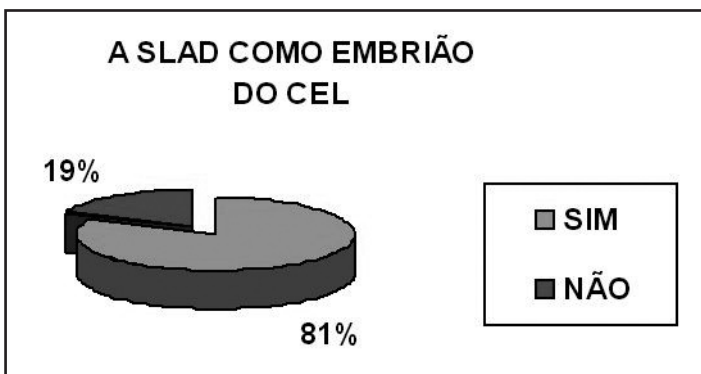


Gráfico 4

Percentual relacionado ao embrião do CEL

Fonte: o autor.

No resultado geral da pesquisa foi observado um universo de 50 (cinquenta) oficiais, dos quais uma amostra de 48 (quarenta e oito) responderam ao questionário. Dentro das perguntas solicitadas, constatou-se que:

- 1) este resultado nos mostra, por intermédio da experiência destes oficiais instrutores, que a AMAN, com o apoio da SLAD, capacita os cadetes para a liderança, desenvolvendo atributos e orientando os instrutores, porém ainda apresenta um sistema de avaliação pouco confiável, necessitando de aprimoramentos.
- 2) com relação à pergunta sobre se a SLAD poderá ser um embrião de um futuro Centro de Estudos de Liderança, a grande maioria (81,3%) está de acordo, com algumas ressalvas quanto à forma como se implantaria o Centro e à sua abrangência de atuação.

4. DISCUSSÃO

A pesquisa de campo apresentou um resultado que caracterizou a importância da criação de um Centro de Estudos da liderança (CEL), porém

deixou-se claro que o sistema de avaliação executado no momento pela SLAD, na AMAN, apresenta-se como um procedimento ainda suscetível de estudos e pesquisas para o seu aperfeiçoamento, sendo de grande importância, para a estruturação adequada de um futuro centro, que este sistema seja confiável.

5. CONCLUSÃO

A proposta de criação de um Centro de Estudo de Liderança (CEL) no EB, realizada no estudo feito neste trabalho, permitiria sanar as deficiências listadas e dessa forma apresentar uma melhor capacitação dos militares brasileiros.

A concretização da criação de um CEL, na análise realizada, traria os seguintes benefícios para a Instituição:

- possibilidade de desenvolver uma relação de habilitações necessárias ao exercício da liderança;
- padronização de manuais e instruções sobre o assunto, de forma centralizada;
- constantes capacitações dos instrutores em um Centro de Estudos de Liderança;

- criação de um centro de excelência fundamentado na pesquisa da doutrina e treinamento de liderança com vistas, principalmente, à confecção de um documento base no qual os conceitos estejam anunciados com clareza;
- possibilidade de criação de um programa de aperfeiçoamento ao longo da carreira militar.

A existência de uma estrutura como a (SLAD), com uma subseção de Liderança dentro da AMAN, possibilitaria a base embrionária do primeiro Centro de Liderança Direta (CLD) do Exército Brasileiro, com enfoque inicial na liderança direta.

Esta estrutura, tendo em vista a pesquisa de campo realizada ter demonstrado resultados positivos, permitiria, com modificações estruturais, uma rápida evolução para um CLD, num contexto de projeto-piloto.

A grande vantagem deste projeto-piloto seria aproveitar a experiência dos oficiais que participam da SLAD e o fato de a estrutura da seção já estar inserida no Projeto Liderança do DEP. A supervisão do DEP, via Projeto Liderança, seria de vital importância para dar as diretrizes na execução dos programas e projetos desenvolvidos no centro.

O passo seguinte, caso o projeto-piloto funcionasse a contento, seria a criação de um CEL, em local escolhido fora da AMAN, que trabalharia todos os níveis de liderança (direta, organizacional e estratégica) para oficiais e sargentos, com enfoque na pesquisa, na confecção e padronização de manuais e no treinamento (capacitação).

A pesquisa realizada nesse vasto campo do conhecimento, serviu para despertar o interesse para um tema de extrema importância para a Instituição e fazer uma proposta de criação de um Centro de Estudos de Liderança, que proporcionaria à Força Terrestre um militar

com melhores ferramentas para exercer a liderança.

Segundo o *Vade-mecum* de Cerimonial Militar do Exército, no seu capítulo dois, por mais que evoluam a arte da guerra, a sofisticação das armas e dos equipamentos, a eficácia de um exército dependerá de seus recursos humanos. Soldados adestrados, motivados e bem liderados continuarão sendo o fator decisivo para a vitória.

RESUMEN

Con el presente trabajo se plantea una propuesta de creación, a través de un proyecto-piloto, de un Centro de Liderazgo Directo (CLD) para el perfeccionamiento de la existente Sección de Liderazgo y de Ayuda a la Doctrina (SLAD) de la Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), con foco en el liderazgo directo. Se pretende, en un futuro próximo, y según el éxito del proyecto-piloto, crear un Centro de Estudio de Liderazgo (CEL) con enfoques en el liderazgo organizacional y estratégico, abarcando todo el Ejército Brasileño. El propósito de este órgano sería ocupar algunos vacíos existentes en cuanto al estudio y a la práctica del liderazgo, que son: falta de la continuidad en el aprendizaje del liderazgo; dificultad en la definición de las cualidades relacionadas al perfil del líder; ausencia de publicación de un manual más completo que sustituya a las IP 20-11 y que sea el modelo en el campo de la doctrina en el liderazgo; necesidad de una agencia que realice investigaciones sobre liderazgo; carencia de un estudio, relacionando el liderazgo con la doctrina Delta del empleo de la Fuerza Terrestre; profundización del estudio y la investigación de los niveles del liderazgo estratégico y organizacional. El CEL tendría los objetivos siguientes, entre otros: coordinar y controlar las

seções de liderança de los Establecimientos de Enseñanza del Ejército, cuando existan, en cuanto a la ejecución del proyecto de liderazgo y de todas las otras actividades desarrolladas respecto al tema; calificar a los militares por intermedio de cursos y entrenamientos desarrollados para los programas presenciales y a la distancia; realizar congresos y simposios sobre el liderazgo, con la participación de los militares y civiles del Brasil y del exterior, cuyo propósito sería extender e intercambiar

conocimientos sobre el tema. La investigación de campo realizada con los instructores de AMAN hizo inferir que el proyecto-piloto es factible. Por fin, se concluye que la creación de un Centro de Estudios de Liderazgo para el Ejército Brasileño permitiría aumentar su poder de combate.

Palabras clave: Liderazgo. Centro. Estudios

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Projeto liderança da AMAN. 2001. Disponível em: <<http://www.ensino.eb/portaldaeducacao>. Acesso em: 18 mar.2004.

_____. Diretriz para Implantação do Projeto Liderança na AMAN. Resende, 2001a.

_____. Programa de Desenvolvimento e Avaliação da Liderança na AMAN. Resende, 2000c.

_____. Projeto Liderança. Resende, 1998.

_____. Portaria no 03, de 30 de janeiro de 1996. Diretrizes para reativação do Projeto de Pesquisa sobre Liderança. Rio de Janeiro, 1996.

_____. Portaria nº 12, de 12 de maio de 1998. Conceituação dos atributos na área afetiva. Rio de Janeiro, 1998.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10: Instruções Provisórias de Liderança Militar. 1 ed. Brasília DF, 1991.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. Estatuto dos Militares.

BRASIL. Exército. Secretaria-Geral. *Vade-Mecum* de Cerimonial Militar do Exército – Valores, Deveres e Ética Militares. 1 ed. Brasília DF, 2002.

BECKHARD, Richard; GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. O Líder do Futuro. São Paulo: Editora Futura, 1996.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. Dinâmica de Grupo – Pesquisa e Teoria. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

COUTINHO, Sérgio A. de Avelar. Exercício do comando: a chefia e a liderança militar. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (BRASIL). Apresentação e trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. Niterói: Intertexto. 2002.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Sub-projeto liderança. Rio de Janeiro, 2003.

- FIGUEIREDO, Carlos. 100 Discursos Históricos. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.
- FITTON, Robert A. Doutrina e Treinamento de Liderança. Military Review, Fort Leavenworth, p. 3-16, 4. trim. 1985.
- FREEMAN, R. Edward; STONER James A. F. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- JANTZEN, Linda. Assumindo o Controle da Tecnologia. Military Review, Fort Leavenworth, p. 1 9-25, 3. trim. 2003.
- KEEGAN, John. A Máscara do Comando. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. Rio de Janeiro: Atlas, 1976.
- KRUGER, Helmuth. Liderança, Crenças e Cultura Organizacional. Revista Ciências Humanas, Rio de Janeiro, v 21, n.1, p. 232 – 249, 1998.
- LANNING, Michael Lee. Chefes, Líderes e Pensadores Militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.
- MADOC. Mando en la Batalla. España: Dirección de Investigación y Análisis, 2001.
- CHILE. Exército Estratégias para a Liderança Institucional no Contexto Atual. Santiago, 2004.
- MICHAELIS. Minidicionário escolar da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2000.
- NOTICIÁRIO DO EXÉRCITO Nr 9273. Doutrina Delta. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 16 de julho de 1997.
- NOWOWIEJSKI, Dean A. Um Novo Paradigma na Formação de Líderes. Military Review, Fort Leavenworth, p. 16-17, 3. trim. 1996.
- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. Liderança Militar. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
- Portarias do DEP Nr 25 e 26 de setembro de 1995 (Modernização do ensino no Exército). Fundamentos para a Modernização do Ensino. Programas e Projetos facilitadores. Projeto – Liderança na AMAN.
- Portaria do EME Nr 121 de 5 de dezembro de 1996 (Doutrina Delta). Liderança e Comando em Combate.
- REVISTA DO CLUBE MILITAR. Caxias 200 Anos. Rio de Janeiro: Clube Militar, 2003. Ed Especial.
- ROCHA, Alexandre S. O Problema Ético nas Sociedades Plurais e Alguns Equívocos. Military Review, Fort Leavenworth, p. 59-78, 1. trim. 1999.
- SCHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. Liderança, Organizações e Cultura. São Paulo: Pioneira, 1994.
- STEPHEN, Covey R. Liderança Baseada em Princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- TORQUAT, De. Retrato Moral do Chefe – Ensaio. Rio de Janeiro: Tradução do Gen Moacir Araújo Lopes e dos Cel Francisco Ruas Santos e Wilson de Freitas, 1968.
- UNITED STATES. Army. FM 22 – 100: Army Leadership. Washington, DC, 1999.
- UNITED STATES. Army. FM 100 - 5: Operations. Washington, DC, 1993.
- YEAKEY, Geoger W. Liderança Situacional. Military Review, Fort Leavenworth, p. 49-60, 3. trim. 2002.

Apoio Médico nas Missões de Paz

Regina Lúcia Moura Schendel –

Cap Med

RESUMO

Recentes pesquisas apontam para a necessidade cada vez maior de se obterem informações sobre os trabalhos e atendimentos prestados pelo apoio médico das Forças Armadas (FA) brasileiras em missões de paz. Essas informações vão proporcionar um incremento de qualificação técnica para as equipes visando à otimização dos atendimentos médicos. Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo verificar como uma padronização de registros médicos e a implementação de rotinas de serviço e de relatórios regulares podem minimizar incidentes e facilitar no futuro, operações de ajuda médica da FA brasileira. Para tal, foram selecionados relatos e publicações acerca de apoios médicos em missões de paz objetivando a realização de um esboço

de registro médico para controle interno. Verificou-se que tanto os fatos positivos, quanto os negativos registrados colaboraram para a evolução desses serviços, de materiais e logísticas, cooperando significativamente para o sucesso das missões. Recomenda-se que outros estudos sejam efetuados com o intuito de buscar agilização nas trocas de informações, bem como de incentivar a aquisição de equipamentos específicos.

PALAVRAS-CHAVES: missões de paz; apoio médico; aprimoramento técnico; registros médicos.

1. INTRODUÇÃO

O Apoio Médico das FA Brasileiras nas missões de paz, pelas suas aplicações cada vez maiores nas missões que tem realizado, requer constantes aprimoramentos nos seus serviços, dada a importância que desempenha no atendimento clínico da tropa e da população civil, bem como o papel de instrumento de integração entre os povos, trazendo crescente prestígio à política externa do País e ao Exército Brasileiro. Desde 1945, o Brasil tem se engajado em missões de paz nos continentes americano, europeu, africano e asiático.



▼
Brigada Haiti (Revista Verde-
Oliva Exército Brasileiro,
nº 183 - C Com S Ex)

O apoio médico tem se mostrado eficaz, porém é difícil resgatar as experiências vivenciadas pelos envolvidos apenas pelos relatórios, e tais informações colaborariam para uma sistematização do seu emprego em cada território.

O Brasil tem participado destas missões em diversos países cujos climas, terrenos e condições meteorológicas põem à prova a capacidade dos militares de se adaptarem, desde as realidades sócio-culturais locais às endemias. O trabalho com a população local, além do caráter humanitário, é educativo para ambas as partes. Tem efeito multiplicador, gera simpatia e confiança da população assistida e, conseqüentemente, a aceitação dos brasileiros em seu solo.

Dentro de suas possibilidades, o Brasil tem cooperado, buscando a participação no maior número possível de operações de paz, seja pelo envio de observadores militares, seja pelo emprego de tropas, sempre escudado em solicitações de organismos internacionais. São missões de apoio às nações em dificuldades, com ajuda em segurança, e apoio para manutenção da ordem, atendimentos médicos e assistência social à população.

O Brasil é um dos cinquenta países fundadores da ONU, principal organismo voltado para a paz e a segurança internacionais. Desde 1945, época em que foi promulgada a carta das Nações Unidas, as FA brasileiras têm participado de inúmeras operações de paz, sob a égide da ONU ou em função de outros compromissos internacionais, angariando consideráveis conhecimentos numa atividade que tem sido empregada com frequência na solução de conflitos (Manual de Operações de Paz - Ministério da Defesa, 2001).

Daí a necessidade de buscar, por intermédio de fatores multiplicadores e pelas informações colhidas em relatórios médicos, o aprimoramento técnico, do pessoal e do material. Essas missões se realizam em vários países, cada qual com as suas peculiaridades sociais, culturais, climáticas e de doenças endêmicas.

As experiências negativas e positivas vivenciadas pelos profissionais que lá estão ou estiveram e as soluções empregadas para superá-las, quando necessárias, devem ser motivo de divulgação e estudo.

Uma acurada documentação é parte integrante do atendimento médico e capacita a provisão do tratamento otimizado pelos vários níveis de suporte médico (Medical Support Manual for United Nations Peacekeeping Operations, ONU, 2001).

Atendimento médico no Haiti (Revista Verde-Oliva Exército Brasileiro nº184)

A complexidade das operações de paz gera várias dificuldades logísticas peculiares ao apoio de saúde, dentre as quais se pode destacar:

- falta de padronização e freqüente incompatibilidade de material médico nacional, particularmente drogas e artigos de consumo;
- disparidade entre regimes de tratamentos clínicos nacionais; e
- falta de um sistema de contabilidade e suprimento padronizado e coerente (Apoio Logístico em Operações de Paz, Ministério da Defesa, 2001).

Em 1995, o então Secretário-Geral da ONU Boutros-Ghali classificou as atividades realizadas pelas Nações Unidas no campo da paz e da segurança internacionais em 5 categorias:



► *Atendimento médico no Haiti (Revista Verde-Oliva Exército Brasileiro nº184)*

- 1) diplomacia preventiva (preventive diplomacy)
 - compreende as atividades destinadas a prevenir o surgimento de disputas entre as partes, a evitar que as disputas existentes degenerem em conflitos armados, e a impedir que esses, uma vez eclodidos, se alastrem;
- 2) promoção da paz (peacemaking) - designa as ações diplomáticas posteriores ao início do conflito, para levar as partes litigantes a suspenderem as hostilidades e a negociarem (meios de solução pacífica);
- 3) manutenção da paz (peace-keeping) - trata das atividades levadas a cabo no terreno, com o consentimento das partes em conflito, por militares, policiais e civis, para implementar ou monitorar o cessar-fogo, a separação de forças, em complemento aos esforços políticos realizados para encontrar uma solução pacífica e duradoura;
- 4) imposição da paz (peace-enforcement) - corresponde ao uso de força armada para manter ou restaurar a paz e a segurança internacionais em situações de ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão;
- 5) consolidação da paz (post-conflict peace-building) - refere-se às iniciativas voltadas para o tratamento dos efeitos do conflito, fortalecendo o processo de reconciliação nacional na retomada da atividade econômica, dentre outras medidas (MANUAL DE OPERAÇÕES DE PAZ, Ministério da Defesa, 2001).

Existem, no entanto, poucas informações disponíveis sobre relatórios e registros médicos, assim como rotinas de serviços empregadas nas Missões de Paz.

1.1 Objetivos

A presente investigação tem por finalidade verificar em que medida os dados, registros e informações colhidos pelo serviço médico que presta apoio às Missões de Paz – quer sejam fatos positivos, quer negativos – são importantes e otimizam a organização e o planejamento das operações futuras.

1.2. Procedimentos Metodológicos

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para levantar que benefícios trouxeram as estatísticas de casos médicos realizados em operações de paz pela ONU.

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma padronização de registros médicos nos atendimentos nas missões de paz pode facilitar a confecção de relatórios, os quais beneficiariam as missões futuras com dados estatísticos de endemias locais, tipos e prevalência de incidentes, além de sugerirem, conforme a região onde se realizará a missão, quais os equipamentos apropriados. A padronização de registros médicos pode:

- a. apontar como os dados registrados pelos membros das equipes de saúde nas missões de apoio médico colaboram com a estimativa de material e pessoal para as operações seguintes;
- b. identificar os principais benefícios desses relatórios;
- c. demonstrar como a experiência relatada de outras operações pode minimizar problemas e morbidade através de planejamentos de medidas profiláticas (Medicina Preventiva);

- d. analisar com que regularidade devem ser realizados estes relatórios sem prejuízo do trabalho local;
- e. esquematizar um modelo de registro médico que acompanhe o paciente desde o primeiro atendimento e que facilite a inclusão desses dados em relatórios médicos.

Para se avaliar a necessidade de registros e relatórios médicos regulares nas missões de paz, devemos considerar algumas perguntas:

- 1) Quais os benefícios que outras forças armadas obtiveram com informações colhidas pelo serviço médico nas diversas operações de Paz ou de campanha?
- 2) Como podemos aplicar em nosso serviço esses dados positivos?



Disponível em www4.army.mil/armyimages.com
(Acesso em 11 Ago 2005)

- 3) Em que medida pode-se melhorar e agilizar o trabalho?
- 4) Qual a necessidade de rever o equipamento empregado em cada missão?
- 5) Como podemos sensibilizar as autoridades para a questão da liberação de recursos para a implementação desses trabalhos?
- 6) De que formato seria o registro dos atendimentos médicos nas missões de paz?

Embora tenha havido um grande progresso e incentivo ao apoio médico nas missões de paz, não só pelo contexto primordial da manutenção da saúde dos militares e civis envolvidos, como também na integração entre os povos e na aceitação dos brasileiros em solo estrangeiro, o Exército Brasileiro ainda não possui uma padronização nos registros e relatórios médicos, o que faz crescerem em importância iniciativas nesse sentido, tornando o tema altamente relevante para a otimização do apoio médico nessas missões.

A despeito das peculiaridades de cada tipo de operação, é necessária uma correta averiguação dos problemas e soluções vivenciadas pelas equipes médicas, para que se possa determinar como uma padronização e a coleta de dados básicos regulares podem beneficiar essas missões.

Nesse sentido, o presente artigo promove uma discussão embasada em procedimentos científicos a respeito de um tema atual e de suma importância para a manutenção do estado produtivo de militares e civis que lotam essas equipes, levando a termo a missão de promover a saúde e atender de forma satisfatória ao público-alvo em questão, colaborando com o sucesso da missão de Promoção e Manutenção da Paz.

O presente artigo pretende ampliar o cabedal de conhecimentos acerca da

necessidade de informações sobre os apoios médicos realizados nas missões de paz, servindo como pressuposto teórico para outros estudos que sigam essa mesma linha de pesquisa. Essas informações também buscam a conscientização das autoridades militares em todos os níveis sobre como essas informações minimizam os índices de problemas futuros, com base nas experiências vivenciadas. Visa também a buscar sensibilizar as autoridades, quanto à importância do reconhecimento internacional da participação do Brasil nessas missões.

Este artigo pretende ainda comprovar em que medida esses dados beneficiariam as missões futuras com aquisição de determinados equipamentos mais específicos às regiões em questão.

Conforme os dados obtidos na pesquisa de registros médicos, foi elaborado um modelo simples, porém contendo dados relevantes para um controle e seguimento de atendimento médico. Seria uma ficha de controle interno (Apêndice 1), visando a suprir, com informações básicas, as necessidades e conhecimentos de interesse médico na região onde a missão se realiza.

Nas Operações de Manutenção da Paz das Nações Unidas, as unidades médicas são divididas em 3 níveis (1, 2 ou 3), o que facilita a distribuição das responsabilidades dos atendimentos de emergência, diagnóstico e tratamento por um sistema médico de continuidade, sem intervalos, acessível a todo o pessoal das Nações Unidas, militares ou civis, na área da missão (Medical Guidelines for Peacekeeping Operations, 2003).

Existe uma ficha específica das Nações Unidas, cujo preenchimento torna-se

obrigatório nos casos de evacuação aeromédica, transferências para hospitalização de outros níveis (conforme a gravidade do caso), ou repatriação, principalmente quando a evacuação necessitar da colaboração de uma outra nação.

De acordo com os dados do Medical Records in Peacekeeping Operations, os registros médicos devem ser mantidos na missão por um período de 12 meses e, após esse prazo, serão remetidos aos países responsáveis pelas missões e arquivados por um período de, pelo menos, 25 anos.

O início da participação das FA brasileiras em operações de paz remonta à década de 40. Desde aquela época até hoje, as FA brasileiras participaram de 26 operações de paz, das quais 18 com observadores militares e 8 com contingente armado. Foram operações no Egito (UNEF I), Congo (ONUC), Nova Guiné (UNSF), Paquistão-Índia (UNIPOM), República Dominicana, Moçambique (ONUMOZ), antiga Iugoslávia (UNPROFOR), Equador-Peru (Cordilheira do Condor-MOMEP), Chipre (UNFICYP), Croácia (UNMOP), Guatemala (MINUGUA), América Central (MARMINCA), Angola (UNAVEM I, II e III), Timor Leste (UNMISET) e atualmente no Haiti (MINUSTAH).

A experiência brasileira nas atividades voltadas para as operações de paz atualmente é relevante. O número de militares com participação efetiva, quer como observadores, quer como oficiais do Estado-Maior, ou como tropa, é considerável. Esses conhecimentos adquiridos, de suma importância na atualidade, em face do incremento do número de operações do gênero, devem ser preservados. Daí a importância dos registros em todas as circunstâncias. Bons registros médicos

facilitam o processo administrativo dos casos de acordo com as necessidades médicas, de material e de pessoal (Health Service Support in Army Operations, 2002). Relatórios de rotinas médicas são importantes nas operações médicas de suporte: mantêm informados os comandos das missões quanto à capacidade diária de atendimento das unidades médicas, assim como o estado de saúde da equipe em missão. Entende-se que esses relatórios devam ser redigidos uma vez ao mês.

Da observação desses relatos e informações dessas operações ressalta-se a importância de um recurso muito utilizado atualmente que é a Telemedicina. A Telemedicina é a prática da medicina a distância com o uso de equipamento de telecomunicações e informática entre o serviço médico da missão e Hospitais. Dessa forma, são transferidas informações médicas sobre tratamento, imagens, exames e orientações, possibilitando um atendimento a distância, sem necessariamente a presença do especialista no local, beneficiando o paciente, o médico e a missão.

Os resultados dos registros médicos colhidos em diversas operações pelo mundo se desdobram em estudos de vários tipos de doenças, como, por exemplo, malária, tifo, tuberculose, difteria, cólera, hepatite, esquistossomose, dengue, beribéri, leishmaniose, disenteria. Com esses conhecimentos, torna-se possível determinar e planejar medidas curativas e profiláticas por ocasião de operações futuras nessas regiões. Nas últimas missões do Brasil no Timor Leste e Haiti, a grande prevalência de casos foi de disenterias, infecções respiratórias e malária.

A Medicina Preventiva é um dos mais importantes aspectos do suporte médico no campo (Force Health Protection in a Global Environment, Department of The Army, USA, 2003). Em boa parte das Operações de Paz, o maior risco para o pessoal está relacionado às doenças e ferimentos fora de ação. Sendo assim, os planos de apoio de saúde devem estabelecer medidas preventivas e meios para implementá-las efetivamente, como por exemplo:

- a) identificar os riscos e ameaças à saúde do pessoal desdobrado, motivados pelo clima, endemias e fatores de estresse;
- b) estabelecer uma política de vacinação;
- c) estabelecer medidas de profilaxia e o apropriado treinamento de todo o efetivo; e
- d) advertir os comandantes quanto aos riscos, ameaças e limitações que eles terão na área de operações.

Cito o exemplo do Exército Americano, na Segunda Guerra Mundial, durante uma operação nos pantanais de Buna (Nova Guiné), cuja 32ª Divisão de Infantaria sofreu durante a campanha 11.000 baixas, sendo 8.000 por doenças endêmicas (5.000 por malária). E do Exército Francês que, por ocasião de uma operação na Costa do Marfim (2002), realizou um estudo sobre o uso de uma droga - tolexina - para a profilaxia da malária, cujos efeitos colaterais aconselhavam o abandono do seu uso. Foi observado, então, que a tolerância ao medicamento era muito maior quando este era administrado às refeições. Ou seja, os efeitos indesejáveis da tolexina seriam bem menores com uma simples orientação do melhor momento para administrá-la. Dessa forma, com uma simples observação em campo, houve uma diminuição da incidência dos casos de malária na missão.



▼
Proteção contra malária (Exérc. Francês, Costa do Marfim, 2002)

Dados estatísticos são de extrema importância para dar credibilidade ao estudo e sensibilizar as autoridades no sentido de fornecer meios para a resolução dos problemas. Curiosamente, em 1997, as estatísticas da ONU mostraram que 64% dos incidentes sofridos pelos militares das Forças de Manutenção da Paz foram decorrentes de acidentes de tráfego, fora da ação. A partir desses dados, medidas de prevenção específicas (regras de trânsito nas missões) foram adotadas.

Graças aos registros médicos dos trabalhos realizados no terreno, surgem soluções e desenvolve-se a capacidade tecnológica, como mostra a tradução apresentada abaixo, extraída do periódico MÉDECINE ET ARMÉES, tomo 33 - nº 1, fevereiro 2005, pág. 19 e 27.

“Os ensinamentos extraídos das operações externas, a evolução das práticas médicas e cirúrgicas e as necessidades expressadas pelos especialistas do serviço médico mostraram que uma revisão da capacidade da unidade hospitalar no teatro de operações tornou-se indispensável. O novo Hospital de Campanha, chamado HMC 05, hospital médico-cirúrgico nível 3, substituirá o atual hospital a partir de 2005. Os aspectos inovadores são: a grande flexibilidade modular, a padronização e a nova doutrina médico-cirúrgica. (...) Os ensinamentos extraídos das operações no exterior e as necessidades expressadas pelos médicos mostraram que uma revisão da dotação dos postos de socorro era necessária. A nova dotação, chamada de PS 05, será generalizada em 2005 e substituirá as atuais unidades.”

As forças engajadas em operações no exterior, quer sejam humanitárias, quer de intervenção, são expostas a riscos de infecções naturais (parasitos, insetos, cobras, bactérias, vírus) ou provocadas (armas químicas, biológicas, nucleares). Daí a necessidade constante da revisão dos equipamentos empregados nas operações com a intenção de reavaliar suas características de emprego com as necessidades, de acordo com a missão.

Como foi visto, a ONU preconiza três níveis de unidades médicas para o atendimento de seu pessoal em Operações de Paz. As FA brasileiras estão capacitadas para atender em níveis 1 e 2. Veremos a seguir em que consistem esses níveis.

a. **NÍVEL 1** - A unidade médica é constituída de um efetivo de 8 militares e, para a execução de suas atribuições, deverá estar capacitada a:

- 1) prover primeiros socorros e tratar doenças comuns e infecciosas para um efetivo de até 700 pessoas e atender até 20 pacientes ambulatoriais por dia;
 - 2) realizar procedimentos para pequenas cirurgias no consultório;
 - 3) realizar “ressuscitações”, manutenção das vias aéreas, respiração e circulação, controle de hemorragias, tratamento de choque e outros tratamentos emergenciais para o salvamento de vidas e membros;
 - 4) estabilizar e evacuar vítimas para o próximo nível de atendimento;
 - 5) internar 5 pacientes por até 2 dias para monitoração e tratamento;
 - 6) administrar vacinas e outras medidas profiláticas na área da missão;
 - 7) realizar exames laboratoriais básicos;
 - 8) formar duas equipes médicas avançadas para prestar atendimento em dois locais diferentes;
 - 9) ser auto-suficiente com suprimentos médicos por até 60 dias.
- b. **NÍVEL 2** - A unidade médica é constituída de um efetivo de 35 militares e, para a execução de suas atribuições, deverá estar capacitada a:
- 1) prover primeiros socorros e tratar doenças comuns e infecciosas para um efetivo de até 1.000 pessoas, e tratar até 40 pacientes ambulatoriais por dia;
 - 2) realizar de 3 a 4 cirurgias ao dia, do tipo laparotomia, apendicectomia, toracocentese, debridamento de feridas, fixação de fraturas e amputações;
 - 3) realizar “ressuscitações” emergenciais, tais como manutenção das vias aéreas, respiração e circulação, terapia intensiva (2 leitos), controle de hemorragias, tratamento de choque;
 - 4) estabilizar e evacuar, caso necessário, um ferido para o próximo nível de atendimento;
 - 5) internar até 20 pacientes por um período de 7 dias cada, para monitoração e tratamento;
 - 6) realizar até 10 exames radiológicos básicos;
 - 7) realizar até 10 tratamentos dentários;
 - 8) administrar vacinas e outras medidas profiláticas necessárias na área da missão;
 - 9) realizar diagnósticos de até 20 exames laboratoriais por dia;
 - 10) formar equipes médicas avançadas (1 médico e 2 enfermeiros/ paramédicos) para prestar atendimento no local em que se encontra o ferido;
 - 11) manter nível de estoque adequado de suprimentos médicos, de forma a ser suficiente por até 60 dias, e ressuprir as unidades médicas de nível 1.
- c. **NÍVEL 3** - A unidade médica nível 3 é constituída de um efetivo de 90 militares e, para a execução de suas atribuições, deverá estar capacitada a:
- 1) prover primeiros socorros e tratar doenças comuns e infecciosas para um efetivo de até 5.000 pessoas, e tratar até 60 pacientes ambulatoriais por dia;
 - 2) realizar até 10 cirurgias por dia, do tipo laparotomia, apendicectomia, toracocentese, debridamento de feridas, fixação de fraturas e amputações;
 - 3) realizar procedimento de ressuscitação, terapia intensiva (4 leitos), controle de hemorragias, tratamento de choque;
 - 4) estabilizar e evacuar uma vítima para o próximo nível de atendimento;
 - 5) internar até 50 pacientes por um período de até 30 dias cada;
 - 6) realizar até 20 exames radiológicos básicos (raios X) por dia;
 - 7) realizar até 10 tratamentos dentários por dia;

- 8) administrar vacinas e outras medidas profiláticas necessárias na área da missão;
- 9) realizar diagnósticos de até 40 exames laboratoriais por dia;
- 10) formar duas equipes médicas avançadas para prestar atendimento no local em que se encontra o ferido;
- 11) manter nível de estoque adequado de suprimentos médicos, de forma a ser auto-suficiente por até 60 dias, e ressuprir as unidades médicas de nível 1 e 2. (Structure of Medical Support in Peacekeeping Operations, ONU, 2003).

Para estas operações percebe-se a importância da estimativa de suprimento de insumos e produtos.

A chave para um adequado atendimento médico consiste em assegurar um equilíbrio entre a capacidade médica de cada nível e as condições necessárias para a evacuação entre esses níveis. Tratamento e evacuação, nessas missões, são dois aspectos intimamente ligados e que não podem ser planejados separadamente (Apoio Logístico em Operações de Paz, Ministério da Defesa, 2002).



▼
*Evacuação aeromédica
em AIRBUS alemão*

3. CONCLUSÃO

Além do desgaste físico e psicológico comum aos integrantes dos contingentes de forças de paz, o que favorece a instalação de doenças, o moral baixo e a redução da eficácia do grupamento influenciam a missão como um todo. Constata-se então a importância de uma rigorosa inspeção de saúde (médica, odontológica e psicológica) antes do embarque dos integrantes das missões. Os aspectos “recreação e bem-estar” devem receber uma atenção especial, principalmente, em períodos de tempo ocioso. A rotina diária com excesso de formalismo no desempenho das atividades da tropa pode comprometer o moral e a disciplina da mesma. Atividades recreativas devem ser estimuladas, balanceando-as com as tarefas inerentes às operações de paz.

Pode-se perceber uma valorização e importante evolução nas medidas de profilaxia. Além de progressos com a imunização prévia obrigatória (vacinas) e meios mais modernos para tornar a água potável, houve um grande avanço tecnológico em terapêuticas e em instrumentos. A dificuldade encontrada nos locais quanto à adaptação dos equipamentos transportados obriga essas equipes a se desdobrarem em meios e, muitas vezes, dessa forma, cria-se um novo aparelho. Portanto, equipamentos novos são, a cada missão, adaptados a um novo terreno, clima e condições meteorológicas peculiares.

E, finalmente, no contexto político, a participação do Brasil tem sido uma das ferramentas que vêm sendo utilizadas pelo

Governo brasileiro com o intuito de buscar uma maior inserção do Brasil no cenário político internacional, sendo as Forças Armadas o vetor desse intento.

Recomenda-se que sejam realizados novos estudos no sentido de ampliar os resultados obtidos nesta pesquisa, utilizando-se futuras observações e informações sobre o apoio médico realizado por ocasião da participação do Exército Brasileiro nas Operações de Paz.

ABSTRACT

Recent researches point out the increasing necessity of getting a kind of data about jobs and services offered by the medical support in the Brazilian Armed Forces in peace keeping missions. This information may increase the technical qualities of the medical teams and betterment of material used by the team. The present work has the objective of checking how the standardization of the medical registrations will improve future services for next missions reports. It was checked that the positive, as well as the negative factors registered, help the betterment of those services, material and logistics; they will help for the success of the missions. It is recommended that other studies may be carried out to speed up the exchange of information, as well as the stimulation of the acquisition of specific equipment.

Key-Words: peace missions; medical support; technical improvement; medical registrations.

AUTOR

Regina Lúcia Moura Schendel

Oficial Médica do Serviço de Saúde do Exército, Instrutora do Curso de Saúde na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), Pós-Graduada em Cardiologia pelo Instituto de Pós-Graduação Médica do Rio de Janeiro, Membro da Sociedade Brasileira de Cardiologia.

Endereço eletrônico: capschendel@hotmail.com.br

REFERÊNCIAS

- BOUTIN J-P, Évaluation de L'Observance et de la Tolérance de la Chimio prophylaxie antipalustre au sein des Forces Françaises en Côte D'Ivoire. Médecine et Armées, Paris, Tome 33 n° 1, Février 2005.
- CLEGG RH, Regiões Tropicais: Influências nas Operações Militares. Military Review—Forte Leaveworth, Kansas EUA, 4º trimestre, 1995.
- DOMINGUES, CLAYTON AMARAL, Metodologia da Pesquisa: Elaboração de Artigos Científicos. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2005.
- D. ZABÉ, Ravitaillement Sanitaire et Opérations Extérieures. Médecine et Armées, Paris, tome 33, n°1, Février 2005.
- FAYE M. Triage d' um afflux de blessés à l'Hôpital Principal de Dakar. Médecine et Armées, Paris, tome 33, n° 2, Avril 2005.
- FIELD MANUAL (FM) 8-42, Telemedicine Specially Response Team I-14, Department of the US Army, Washington, DC, 1996.
- FIELD MANUAL (FM) 10-23, Basic Doctrine for Army Field Feeding and Class I Operations Managements. Department of the Army. Washington, DC, 18 April 1996.
- FIELD MANUAL (FM) 21-10, Field Hygiene and Sanitation. Headquarters, Department of the Army and Commandant, Marine Corps, Washington, DC, 21 June 2000.
- FIELD MANUAL (FM) 100-5, Health Service Support in Army Operations. Department of the Army, Washington, DC, 2003.
- HANDBOOK 95-5, Winning in the Jungle. Center for Army Lessons Learned (CALL), US Army. Washington, DC. 1995.
- LACROIX J., Nouvelle Dotation des Postes de Secours de L'Armée de Terre. Médecine et Armées, Paris, tome 33 n° 1, Février 2005.
- LAURENT G., Nouvelle Génération des Hôpitaux de Campagne. Médecine et Armées, Paris, tome 33 n° 1, 2005.
- MANUAL DE OPERAÇÕES DE PAZ, MD 33-01, Apoio Logístico em Operações de Paz. Ministério da Defesa, Estado-Maior de Defesa, Brasília, 1ª edição, 2001.

MANUAL DE OPERAÇÕES DE PAZ, MD33-01, Participação Brasileira nas Operações de Paz. Ministério da Defesa, Estado-Maior de Defesa, Brasília, 1ª edição, 2001.

MEDICAL SUPPORT MANUAL FOR UNITED PEACEKEEPING OPERATIONS, Medical Support Planning, Cap IV, United Nations Department of Peacekeeping Operations, New York, 1999.

MILITARY HANDBOOK, Medical Examination Form, United Nation Stand by Arrangements System (UNSAS), Military Division, Department of Peacekeeping Operations, Washington, DC, 2003.

REVISTA DO CLUBE MILITAR, Missões de Paz: Brigada Haiti. Ano LXXVIII nº 415, Jul/Ago de 2005.

REVISTA DO EXÉRCITO BRASILEIRO, Missões de Paz. CCOMSEX, Brasília, edição 1997.

REVISTA VERDE-OLIVA, Haiti: Um Ano de Operações. Exército Brasileiro, CCOMSEX, Ano XXXII, nº 184, Abr/Mai/Jun 2005.

REVISTA VERDE-OLIVA, Timor Leste, Missão Cumprida. Exército Brasileiro, Ano XXXII, nº 184, Abr/Mai/Jun 2005.

SHEEHAM M.A., Medical Guidelines for Peacekeeping Operations. United Nations Headquarters, OMS, New York-USA, Revision, may 2003.

APENDICE 1 - Ficha de Atendimento Médico

FICHA DE ATENDIMENTO MÉDICO					nº. _____	
Missão:				Data:		
				Horário:		
1) Nome:		UN-Id:		Data de nascimento:		
2) Sexo:		Nacionalidade:		Ocupação:		
3) Queixa Principal:		Tipo de Atendimento: ?		<input type="checkbox"/> Emergencial		
				<input type="checkbox"/> Ambulatorial		
				<input type="checkbox"/> Exame de Rotina?		
4) HDA:						
5) Dados pertinentes da HPP e HF:						
6) Exame Físico:						
7) Hipótese Diagnóstica:		É Doença Endêmica?		<input type="checkbox"/> SIM		
				<input type="checkbox"/> NÃO		
8) Prescrição / Procedimentos:						
9) Exames solicitados:						
10) Destino:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa Hospitalar	<input type="checkbox"/> Evacuação	<input type="checkbox"/> Repatriação	<input type="checkbox"/> Óbito	
Data:	Assinatura do Médico:					

Legenda:

Campo 1: Identificação do paciente. UN-Id é o número da identidade das Nações Unidas, quando o paciente em questão for militar ou membro das Nações Unidas.

Campo 4: HDA - História da Doença Atual.

Campo 5: HPP - História Patológica Progressiva (dados pertinentes de doenças, cirurgias ou lesões que o paciente sofreu no passado); HF- História Familiar (dados pertinentes de doenças de caráter hereditário).

Campo 7: Doenças endêmicas são aquelas de alta prevalência na região (Ex: Malária, Dengue em regiões tropicais).

A atividade Física diminuindo os efeitos do stress em combate

Clayton Amaral Domingues

RESUMO

Em operações militares continuadas, a privação do sono e os desgastes psicológicos, oriundos de um trabalho contínuo de planejamento, aliados a possíveis reveses em combate, somados ainda a um estado hídrico e aporte calórico deficientes, influenciam significativamente as respostas fisiológicas do organismo, afetando diretamente os rendimentos físico, cognitivo e psicológico do militar. Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, a fim de fornecer subsídios para a melhor compreensão de como se inicia o processo de formação do stress em combate, e de que maneira a atividade física pode diminuir os efeitos desta doença sobre as capacidades de analisar e decidir dos comandantes. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico e em artigos veiculados em periódicos indexados pela Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os resultados indicam que a corrida contínua, o treinamento intervalado aeróbico, os desportos, a ginástica básica, o treinamento em circuito e a ginástica acrobática são métodos de treinamento físico que promovem modificações fisiológicas e psicológicas capazes de minimizar os deletérios efeitos dos estímulos estressores aos quais o militar estará submetido em combate, particularmente em operações continuadas

PALAVRAS-CHAVE: Stress, métodos de treinamento, desempenho cognitivo e operações militares continuadas.

¹ Doutor em Educação e Cultura Militar – Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército Brasileiro;

² Doutorando, Laboratório de Mapeamento Cerebral e Integração Sensorio-Motora - Instituto de Psiquiatria da Universidade do Brasil (IPUB) – Universidade Federal do Rio de Janeiro Rio de Janeiro RJ Brasil (UFRJ).

Abstract:

In continued military operations, the privation of sleep and the psychological stress, deriving from a continuous work of planning, together with casualties in combat, allied to a deficient hydro state and caloric increments, significantly influence the physiological answers of the organism, affecting directly the physical, cognitive and psychological performance of the military. So, the present study intends to integrate the basic concepts with updated and relevant scientific information, in order to supply subsidies to the best understanding on how the process of formation of stress in combat begins, and how the physical activity can reduce the effect of this illness on the capacities of analysis and decision of the commanders. A bibliographical research was based both on publications of authors of recognized knowledge in the academic area and on articles published in periodics by the Coordination of Improvement on Superior Level Staff (CAPES). The results indicate that the continuous race, the hop-aerobic training, the sports, the basic gymnastics, the training in circuit and the acrobatic gymnastics are methods of physical training that motivate physiological and psychological modifications, capable of minimizing the deleterious effects of the stressful stimulations to which the military will be submitted in combat, particularly in continued operations.

KEY WORDS: Stress, methods of training, cognitive performance and continued military operations.

1 INTRODUÇÃO

Em operações militares continuadas, a privação do sono e os desgastes psicológicos, oriundos de um trabalho contínuo de planejamentos, sucessos e reveses em combate, aliada a um estado hídrico e aporte calórico deficientes, influenciam significativamente as respostas fisiológicas do organismo, afetando diretamente os rendimentos físico, cognitivo e psicológico do militar [1].

No século passado as batalhas, em geral, terminavam ao anoitecer ou próximo dele, muito embora não fossem desconhecidas as marchas e os combates noturnos. E, quando eram empregados, visavam não tanto a manter pressão sobre o inimigo ou dar continuidade ao ímpeto de um ataque, mas sim obter e explorar a surpresa [2].

O desenvolvimento das comunicações, a maior mobilidade, o aperfeiçoamento de dispositivos de visão noturna e de sensores, e a crescente flexibilidade tática reduziram significativamente as dificuldades para se conduzir operações noturnas e, em consequência, tornaram possíveis as operações militares continuadas [3].

A tendência natural do comandante e de seus estados-maiores em combate é de permanecerem várias horas em privação de sono, por estarem envolvidos nos planejamentos de manobra, acompanhando suas frações na execução de suas ordens, ou mesmo pela excitabilidade inicial promovida pelas expectativas de suas decisões [1].

Conseqüência natural da continuidade do combate moderno, a fadiga em operações militares continuadas, em suas várias formas, é um problema cada vez mais sério para os exércitos modernos, tanto pelos reflexos sobre o desempenho físico e cognitivo do militar responsável pelo planejamento das ações, quanto pelos decorrentes vieses em pessoal e material oriundos de uma decisão equivocada [4].

O desgaste cognitivo, particularmente, pode levar o indivíduo a cometer erros básicos de processamento de informações, fruto de uma assimilação mais lenta dos aspectos relevantes da tarefa, ou até mesmo pela impossibilidade de detecção de detalhes imprescindíveis ao planejamento de uma determinada estratégia. Esses fatos, em conjunto, podem contribuir para que o indivíduo decida sem que tenha compreendido por completo a conjuntura em que o problema está envolvido [5], [6].

Declínios na performance cognitiva em campanha podem resultar em falhas humanas, justamente em momentos importantes do desenrolar dos embates. Nesse sentido, lapsos de memória, de atenção e/ou de raciocínio lógico podem vir a prejudicar o sucesso de estratégias e planejamentos [4].

No sentido de diminuir as indesejáveis influências do stress sobre as capacidades de analisar e decidir em combate, devem ser elaboradas estratégias que permitam ao militar manter os níveis ótimos de cognição.

O treinamento físico militar visa a proporcionar a manutenção preventiva da saúde, desenvolvendo, mantendo ou recuperando a condição física total, e cooperando no desenvolvimento das qualidades morais e profissionais do militar. A bibliografia revisada neste estudo é unânime em enfatizar que a atividade física auxilia, sobremaneira, no combate ao stress [7].

Mas em que medida a manutenção de níveis ótimos de condicionamento físico pode diminuir as influências do stress sobre o processo decisório do futuro comandante?

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno desse questionamento:

- a. Qual é a relação existente entre o processo de envelhecimento e a carreira militar?
- b. De que forma o sistema nervoso central é alimentado?
- c. Qual é a origem do stress em combate?
- d. Quais são os tipos de estímulos estressores em combate e quais são os seus efeitos sobre o processo decisório?
- e. Quais são os benefícios da atividade física para a diminuição dos efeitos do stress sobre o desempenho cognitivo?

O Exército Brasileiro ainda não possui uma doutrina que aponte para o correto gerenciamento da manutenção da performance cognitiva do militar em operações continuadas, o que faz crescerem em importância iniciativas nesse sentido, tornando este estudo altamente relevante para a otimização do desempenho cognitivo do militar em combate.

A despeito das peculiaridades de cada tipo de operação, é necessária uma correta averiguação dos efeitos do stress sobre as capacidades de analisar e decidir do comandante e seu estado-maior, em operações continuadas, para que se possa descrever o quão nociva pode ser a presença dessa doença sobre o resultado dos planejamentos e das decisões tomadas pelos homens que detêm a responsabilidade de conduzir o combate, com o máximo de eficiência e o mínimo de baixas.

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos, a respeito de um tema atual e de suma importância para a manutenção

do estado produtivo de militares, dos quais depende o sucesso das estratégias em operações militares continuadas, bem como por buscar identificar mecanismos que permitam diminuir a presença desse mal, estimulando a manutenção do condicionamento físico em níveis ótimos, durante a fase intermediária da carreira militar.

O presente estudo pretende ampliar o cabedal de conhecimento acerca dos efeitos do stress sobre o desempenho cognitivo em geral, e particularmente no contexto de operações militares continuadas, servindo como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nesta mesma linha de pesquisa.

Pretende-se, também, buscar a conscientização das autoridades militares em todos os níveis, sobre os riscos admitidos quando da má gestão do condicionamento físico durante a carreira militar, tanto do ponto de vista da saúde física e mental do militar, quanto da responsabilidade individual e coletiva acerca do sucesso em operações militares continuadas.

1.1 Objetivo

Pretende-se integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, a fim de fornecer subsídios para a melhor compreensão de como se inicia o processo de formação do stress em combate, e de que maneira a atividade física pode diminuir os efeitos dessa doença sobre a capacidade de analisar e decidir dos comandantes.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado neste estudo.

a. Levantar e elucidar os principais conceitos relativos ao processo de envelhecimento, alterações fisiológicas decorrentes desse processo, a formação do stress, desempenho cognitivo e processo decisório.

- b. Descrever a relação existente entre o processo de envelhecimento e a carreira militar.
- c. Descrever como é alimentado o sistema nervoso central.
- d. Apresentar os principais estímulos estressores, quais são suas principais fontes em combate e como podem influenciar o processo decisório.
- e. Apresentar os principais benefícios da prática de atividade física para a diminuição dos efeitos do stress.
- f. Concluir acerca dos benefícios da prática de atividade física para a diminuição dos efeitos do stress sobre o processo decisório em combate.

1.2 Procedimentos Metodológicos

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, por ter por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos relacionados à manutenção de níveis ótimos de cognição em combate, valendo-se, para tal, do método indutivo como forma de viabilizar a tomada de decisões acerca do alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

Trata-se de estudo bibliográfico que, para sua consecução, teve por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a consubstanciar um corpo de literatura atualizado e compreensível.

A seleção das fontes de pesquisa foi baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico e em artigos veiculados em periódicos indexados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia, coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados [8].

Com relação às dimensões da variável independente "stress", pretende-se abordar os seus conceitos relacionados à fadiga física e mental, no contexto das operações militares continuadas, inferindo a sua influência na performance cognitiva.

Dentre as várias dimensões da variável dependente "desempenho cognitivo", foram abordados os conceitos relacionados à estratégia, memória e raciocínio lógico, afetos às funções de planejamento de operações militares.

O estudo foi limitado particularmente aos oficiais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras que se encontrem no grupamento B (34 aos 49 anos de idade), por serem estes militares os responsáveis pelas decisões estratégicas de planejamento e emprego em campanha, ou seja, comandantes e membros de estado-maior de organizações militares operacionais [9].

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica e carecer de uma experimentação de campo, a investigação foi limitada pela impossibilidade de se generalizar os resultados ao ambiente real de combate.

2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão abordados os principais conceitos relativos ao processo de envelhecimento e à carreira militar; a glicose como único combustível do sistema nervoso central, a origem do stress em combate, seus principais sintomas e sua relação com o combate continuado; os estímulos estressores biológicos e psicológicos em combate; e os principais benefícios e ganhos fisiológicos, promovidos pelas atividades físicas cardiopulmonares e neuromusculares preconizadas no manual de campanha C20-20, a fim de otimizar as defesas naturais do organismo contra o processo de formação do stress.

2.1. O Processo de Envelhecimento e a Carreira Militar

Com o envelhecimento, as capacidades física e mental do ser humano vão se alterando e a composição orgânica vai se modificando. Com a idade, há uma degeneração progressiva da condição orgânica, que se refletirá em uma perda conseqüente de desempenho físico [7], [10], [12].

Embora ainda não exista um consenso sobre uma teoria única que indique quando e porque ocorre o processo de envelhecimento, estudos indicam que ele seria decorrente da interrelação entre causas genéticas, envolvendo mudanças químicas em nível celular, ou o desequilíbrio gradual entre os sistemas nervoso, endócrino e imunológico, e causas ambientais [10], [12].

O processo de envelhecimento está geneticamente programado, sendo, portanto, um processo gradual de perdas em que o indivíduo sofre alterações consideráveis, tanto na eficiência estrutural quanto na funcional.

Nesse sentido, o envelhecimento decorre da diminuição das funções celulares e metabólicas, levando a perdas orgânicas que podem ter instalação lenta e progressiva, ou acelerada. O cérebro vai reduzindo as suas funções, a transmissão nervosa se faz mais lentamente, e as glândulas tendem a diminuir a produção hormonal [12], [14].

Estudos recentes mostram que no Ocidente o envelhecimento inicia-se entre 30 e 35 anos, faixa etária do Capitão. Nessa idade, o aumento de danos celulares causados pelos radicais livres pode ser detectado na própria molécula. Nessa fase, inicia-se uma redução, de forma lenta e gradual, na produção das enzimas protetoras, bem como daquelas que restauram as estruturas celulares danificadas [11].

Por voltar dos 50 anos, idade média de um Coronel, o ser humano começa a apresentar uma diminuição da força muscular, da capacidade de realizar trabalhos, da capacidade intelectual e de memorização, além de ser verificado certo grau de fadiga [12]. Esse ponto é fundamental para este estudo, pois as perdas na capacidade intelectual e de memorização influenciam diretamente as capacidades de análise e tomada de decisões do comandante e, conseqüente, na eficiência, eficácia e efetividade dos processos decisórios em combate.

Entre os primeiros sintomas decorrentes do envelhecimento cerebral, estão os “Declínios Cognitivos” (diminuição da memória – percepção, lembrança, concentração). Com o progresso do processo degenerativo, instala-se também uma decadência das funções do sistema nervoso, gerando uma redução da transmissão nervosa para os tecidos e glândulas endócrinas, quadro este que irá traduzir-se em uma baixa produção hormonal, iniciando-se a decadência metabólica, diminuição da força muscular e da capacidade de realizar trabalhos [12].

2.2. Glicose, o Alimento do Sistema Nervoso Central

O sistema nervoso alimenta-se unicamente de glicose. Isso faz o organismo criar uma barreira natural à penetração livre da glicose na célula muscular e a sua conseqüente utilização como combustível, o que provocaria uma queda nos níveis normais de glicose no sangue, gerando hipoglicemia e suas conseqüências desastrosas para o organismo [12], [15].

O sistema nervoso central possui um baixo conteúdo de glicogênio o que o faz depender em grande parte da glicose sanguínea fornecida pelo fígado através da glicogenólise e neoglicogênese. Nos seres humanos, 60% do débito de glicogênio hepático é utilizado no metabolismo cerebral [13], [15].

Embora o trabalho intelectual não pareça causar uma elevação apreciável na captação de oxigênio, a taxa metabólica do sistema nervoso central é extremamente alta mesmo em repouso, pois a taxa de utilização energética dos tecidos nervosos aumenta durante o exercício, devido ao tráfego intenso de impulsos nervosos.

A atividade física regular promove a otimização do processo de abastecimento cerebral, com a quantidade ideal de glicose e de oxigênio, mantendo a homeostase sanguínea em níveis adequados, e evitando o desenvolvimento da hipoglicemia. É possível deter os efeitos do envelhecimento cerebral através de um programa de normas alimentares, exercícios e meditação. Alguns estudos indicam que o exercício também contribui para o aprimoramento da criatividade, da inteligência, e para a redução do estresse [13], [15].

2.3 A origem do stress em combate

O termo "Stress" nasceu no campo da Arquitetura e da Física, e referia-se à ação de alguns agentes externos que produziam mudanças nos materiais de construção. Somente nos anos trinta do século passado, a Medicina começou a usar o termo stress para explicar os fenômenos externos que pressionavam e provocavam reações no ser humano.

O stress ou estresse é o conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras, capazes de perturbar a "homeostase", isto é, o equilíbrio estável mantido pelo organismo entre seus sistemas componentes, bem como entre eles e o meio ambiente, podendo ter origem biológica ou psicológica. Os estímulos estressores biológicos têm origem na privação do sono, restrição alimentar e fadiga física; Já os estímulos estressores psicológicos estão relacionados com as exigências mentais e emocionais do combate moderno [6], [18].

Os principais sintomas de uma pessoa que sofre de stress são: transtornos no sono, dificuldades de concentração e de pensar claramente, tiques musculares, comer mais ou menos do que é habitual, indigestões ou diarreias, tensão nos ombros e no pescoço, acordar cansado, beber e fumar mais do que é habitual, dores e fadiga constantes, facilidade de se irritar, mudanças de humor repentinas, falta de apetite sexual e insociabilidade, afastando-se de tudo e todos [18].

As mudanças intensas no ambiente das unidades são as principais causas de stress em todos os níveis hierárquicos. A depressão e a privação do sono são descritas na literatura como os mais significativos problemas que afetam os militares em geral, e têm sido consideradas como as principais reações ao treinamento militar e um dos mais importantes fatores estressantes em combate [19].

2.4 Estímulos Estressores Biológicos em Combate

A privação do sono é uma consequência natural das atividades de planejamento e execução de missões. A sonolência naturalmente dificulta a execução de uma resposta acertada. Essa condição afeta diretamente a percepção extra-sensorial do homem, diminuindo as velocidades de reação aos estímulos e de processamento das informações. Dessa forma, uma mesma idéia tem que ser repetida várias vezes para que seja integralmente assimilada e compreendida, onerando ainda mais os prazos para consecução dos trabalhos [19], [27].

Quando os prazos de planejamento são curtos, os horários das refeições são relegados a um segundo plano [1], [6]. Com a restrição alimentar, o organismo tenderá a utilizar as reservas energéticas de glicogênio muscular, depletando-as, e passando a utilizar a glicose sanguínea para manter a homeostase do organismo [13], [15]. Em hipoglicemia, o sistema nervoso central será imediatamente afetado, diminuindo sobremaneira as capacidades de concentração, de análise e de avaliação. Conseqüentemente, haverá uma diminuição na eficiência do processo decisório [12], [15].

A fadiga física tem sua origem na própria exigência física do combate moderno. A mobilidade necessária à tropa em proteger-se de armas, cada vez mais letais e precisas, trouxe consigo o ônus do esforço físico multiplicado. Após 48 horas de combate continuado, o militar já apresenta significativas reduções nas suas performances cognitivas, relacionadas à velocidade de processamento das informações, de memorização, de raciocínio matemático, lógico e semântico [4].

2.5 Estímulos Estressores Psicológicos em Combate

Os estímulos estressores psicológicos estão relacionados às exigências mentais e emocionais do combate moderno. O estresse psicológico no campo de batalha é proveniente dos embates, das ameaças aéreas e terrestres, sobre a área de retaguarda e sobre os postos de comando [1], [4].

O barulho, a confusão, os simuladores e as inquietações por parte do inimigo constituem outros fatores altamente indutores ao stress, que podem diminuir a eficiência do processo decisório, por distraírem e intimidarem o responsável pela tomada de decisões táticas e estratégicas.

Com a exposição continuada aos estímulos estressores, o comandante será abalado pela fadiga mental, processo que abrange um contexto de sintomas psicofísicos. Subjetivamente, a fadiga mental está freqüentemente ligada a um sentido de cansaço, sendo caracterizada pela redução na capacidade de análise e dedução [18].

A fadiga mental produz distúrbios de percepção e coordenação, perturbações de atenção e concentração, e ainda, de pensamentos, funções pessoais de impulso e

comando, e conseqüentes mudanças físicas e químicas temporárias nas células do sistema nervoso central. Em níveis de freqüência de estímulo elevados, os neurônios motores têm sua atividade frenada, prejudicando o rendimento intelectual e físico do ser humano.

O combate moderno inflige ao comandante uma série de preocupações que se traduzirão em estímulos estressores, já que os resultados dos sucessivos processos decisórios produzirão sensações de sucesso ou de fracasso, admiração ou descrença, reconhecimento ou culpa. Afinal, ele é o responsável por todas as atividades operacionais e administrativas de sua unidade [1].

2.6. A Atividade Física Diminuindo os Efeitos do Stress

A atividade física é um instrumento valioso no combate aos estímulos estressores, minimizando a tensão, permitindo uma maior afluência de sangue nos músculos e baixando a concentração dos hormônios que produzem o stress, ao mesmo tempo que libera endorfinas, responsáveis por provocarem sensações agradáveis de bem estar [13], [15].

O Manual de Campanha Treinamento Físico Militar (C20-20) sugere a aplicação de diversos métodos de treinamento físico, com o objetivo de desenvolver os sistemas cardiopulmonar e neuromuscular. O quadro 1 apresenta os métodos de treinamento físico militar em função do sistema orgânico correlato desenvolvido.

Quadro 1 - Métodos de treinamento físico militar e sistema orgânico correlato desenvolvido

Sistema cardiopulmonar	Sistema neuromuscular
Corrida contínua	Ginástica básica
Corrida variada	Treinamento em circuito
Treinamento intervalado	Ginástica acrobática
Aeróbico	Ginástica com armas
Pista de pentatlo militar	Ginástica com toros
Desportos	

Fonte: adaptado de BRASIL, 1990.

2.6.1 O Treinamento Cardiopulmonar

O treinamento cardiopulmonar é baseado em atividades físicas realizadas, normalmente, por meio de exercícios de cargas contínuas ou intermitentes, de intensidades fracas ou moderadas, que buscam desenvolver a capacidade de trabalho do sistema cardiopulmonar [7].

Dentre os métodos sugeridos pelo C20-20, a corrida contínua, o treinamento intervalado aeróbico e os desportos produzirão os ganhos fisiológicos necessários ao aprimoramento da condição física total do militar, o que minimizará os efeitos do stress sobre o processo decisório em combate.

A corrida contínua é um método de treinamento de cunho aeróbico, que desenvolve principalmente a resistência e a potência aeróbica, bem como a resistência aeróbica muscular localizada e, secundariamente, a resistência anaeróbica [28].

Com uma frequência semanal de 3 a 5 sessões de TFM, a carga de trabalho consiste em executar corridas sem intervalo, com um volume (distância) variando entre 3000m a 8000m, em uma intensidade de esforço físico, na qual a frequência cardíaca de esforço (FCE) deve variar entre 70% a 85% da frequência cardíaca máxima (FCMáx) [7], [12], [14], [28].

A corrida contínua é o método de treinamento físico mais importante para a formação da resistência e da potência aeróbica, levando à melhoria do consumo máximo de oxigênio, aumento da capilarização muscular e consequente economia nos processos metabólicos. Sua aplicação, como os demais métodos de cargas contínuas, implica em períodos de treinamento mais demorados, porém seus efeitos são mais duradouros na manutenção da condição física total do militar.

As principais alterações fisiológicas produzidas pela prática de atividade física que auxiliam no combate ao stress podem ser visualizadas no quadro abaixo:

Maior volume de ejeção do coração
Maior captação e melhor distribuição do oxigênio
Maior capacidade glicolítica
Aumento na oxidação de gorduras
Maior conteúdo de mioglobina
Maior oxidação do glicogênio muscular
Aumento no número e no tamanho das mitocôndrias
Maiores reservas musculares de glicogênio
Maior oxidação das gorduras
Maiores reservas musculares de triglicerídios
Maior disponibilidade de gorduras como combustível
Maior atividade enzimática na ativação, no transporte e na desintegração dos ácidos graxos
Redução da pressão arterial
Aumento da ventilação-minuto máxima



Quadro 2

Efeitos fisiológicos da corrida contínua no combate ao stress

O treinamento intervalado aeróbico é uma atividade física individual que estimula o sistema aeróbico do militar por curtos períodos de tempo, em situação próxima à capacidade máxima de consumo de oxigênio, seguido de um intervalo de recuperação [7].

A corrida intervalada aeróbica é um método de treinamento que desenvolve as resistências aeróbica e anaeróbica por meio da aplicação de cargas de intensidade moderada, até o limiar anaeróbico. Pode-se dizer que, quanto maior a intensidade, maiores serão as adaptações fisiológicas decorrentes do exercício.

Com uma frequência mínima semanal de 1 a 3 sessões de TFM, a carga de trabalho consiste em executar corridas curtas (piques entre 300 a 500m), com intervalos variando de 30 a 90 segundos, em uma intensidade na qual a FCE deve variar entre 90% a 95% da frequência cardíaca máxima (FCMáx), e a frequência de recuperação (FR), após o intervalo, abaixo de 60% da FCMáx [7], [12], [14], [28].

A quantidade de piques irá variar de acordo com a capacidade aeróbica do militar. Os ganhos fisiológicos que se pretende adquirir com o método de corrida intervalada aeróbica estão descritos no quadro 3.

Quadro 3

Efeitos fisiológicos da corrida intervalada aeróbica no combate ao stress

Hipertrofia cardíaca e aumento nas cavidades do coração
Menor frequência cardíaca basal
Maiores reservas musculares de glicogênio
Maior débito sistólico
Aumento no VO2 máx
Aumento do limiar anaeróbico
Maior capacidade do sistema ATP-PC
Maiores reservas musculares de ATP e PC
Maiores atividades das enzimas para a renovação do ATP
Maior capacidade glicolítica
Aumento nas atividades das enzimas glicolíticas
Aumento da capacidade aeróbica igual em ambas as fibras
Aumento na capacidade glicolítica maior na fibra de contração rápida
Hipertrofia muscular seletiva

Fonte: adaptado de FOX, 1991, p. 245

Deve-se ter sempre em mente que o processo de aquisição de ganhos fisiológicos que irão combater o stress é lento e gradativo, sendo necessário um rigoroso critério por parte dos oficiais de treinamento físico militar (OTFM) em aplicar a corrida intervalada aeróbica, não só como meio de melhorar os índices da OM na aplicação do Teste de Aptidão Física, mas também como subsídio para que os oficiais membros do estado-maior executem o TFM obtendo gradualmente os ganhos fisiológicos que irão auxiliar o seu organismo a combater o stress.

O desporto é a atividade desenvolvida de forma atraente, ou seja, de maneira que o executante sinta prazer ao executá-la, dentro da idéia de competição e de acordo com uma regra própria. É uma atividade que proporciona momentos agradáveis de descontração e desenvolve atributos da área afetiva que irão contribuir, no aspecto psicossocial, para uma postura mais confiante diante de estímulos estressores em geral⁷.

O aspecto competitivo dessa atividade física está intimamente ligado à coletividade. O militar, em uma sessão desportiva de TFM, é impelido à disputa contra outros desportistas, sendo o gol, o ponto, a jogada que desequilibra a defesa adversária, ou a simples sensação de fazer parte da coletividade uma motivação que o leva a obter ganhos expressivos na área afetiva, tornando-o mais confiante. As principais qualidades morais desenvolvidas pelos desportos estão apresentadas no quadro 4.

Quadro 4

Principais qualidades morais desenvolvidas pelos desportos.

Camaradagem	Estabilidade emocional
Disciplina	Lealdade
Espírito de corpo	Sociabilidade
Espírito de luta	Liderança

Fonte: adaptado de FOX, 1991, p. 245

É importante estabelecer-se uma zona alvo de 70% a 90% da FCMáx, onde o esforço físico do militar deve ser mantido durante o desporto, para que os ganhos fisiológicos estejam de acordo com o propósito de se combater o stress [7], [12], [14], [28].

O militar é um ser competitivo por natureza. A adoção de práticas desportivas semanais incrementará o espírito competitivo do combatente, melhorando a auto-estima e preparando o organismo para reagir positivamente aos estímulos estressores.

2.6.2. O Treinamento Neuromuscular

O treinamento neuromuscular é baseado em atividades físicas realizadas, normalmente, por meio de exercícios localizados, de intensidade variada, que buscam desenvolver a capacidade de trabalho da musculatura em geral [7], [28]. Visa a desenvolver a musculatura de forma a incrementar ganhos fisiológicos que irão permitir o aumento da massa muscular e o conseqüente aumento da capacidade de armazenagem glicolítica.

Dentre os métodos sugeridos pelo C20-20, acredita-se que a ginástica básica e o treinamento em circuito produzirão os melhores ganhos fisiológicos no sentido do aumento da massa muscular, e, ainda, que a ginástica acrobática produzirá ganhos na área psicomotora.

A ginástica básica é uma atividade física de fundo calistênico que visa a aprimorar o condicionamento físico do militar por meio de exercícios localizados e de efeito geral, desenvolvendo, predominantemente, as qualidades físicas de coordenação, flexibilidade, resistência aeróbica e resistência aeróbica localizada [7].

O único parâmetro que deve ser alterado na ginástica básica é o número de repetições, sendo consideradas como carga inicial de treinamento cinco repetições, aumentando-se o número delas em duas, até o máximo de 15. No entanto, para o grupamento B, o número ideal de repetições para a manutenção da condição física total, tendo em vista as características físicas da faixa etária estudada, deve variar entre 5 a 9 repetições.

É importante lembrar que, normalmente, as funções exercidas nessa fase da carreira militar não permitem a execução centralizada de atividades físicas com o restante da unidade, cabendo ao OTFM a responsabilidade de orientar o comando da necessidade da criação de grupamentos distintos, que irão executar o treinamento de forma específica e separada do restante da tropa.

O treinamento em circuito é uma atividade física com implementos que permite desenvolver os sistemas cardiopulmonar e neuromuscular, pela execução ordenada de exercícios intercalados com corridas estacionárias (repouso ativo). Desenvolve qualidades físicas como a coordenação, resistência aeróbica, resistência aeróbica localizada, resistência anaeróbica e a resistência anaeróbica localizada [7].

Os parâmetros que devem ser alterados no treinamento em circuito são: o tempo de execução de cada exercício, que varia de 30 segundos até 1 minuto, e o número de voltas, que varia de 1 a 3 voltas, sendo considerada como carga para início do treinamento 30 segundos e 1 volta.

Para o grupamento B esta carga de trabalho é ideal, pois permite a execução do TFM de forma centralizada.

A ginástica acrobática é uma atividade física que permite o aperfeiçoamento dos parâmetros de habilidade motora, pela execução de exercícios que combinam movimentos dos diversos segmentos do corpo, desenvolvendo qualidades físicas como a agilidade, coordenação, equilíbrio, flexibilidade, força e resistência aeróbica localizada [7].

Tendo em vista a característica dos exercícios, um ganho significativo na habilidade motora será evidenciado. O cérebro aprende a executar gestos diferentes dos que está habituado a realizar, obrigando o corpo a se adaptar organicamente para se contrapor aos novos estímulos.

A ginástica acrobática permite aprimorar, além da área psicomotora, as áreas cognitiva e afetiva do militar. A primeira, no momento em que o indivíduo passa a entender como e o que está executando. A segunda, por conta de se sentir capaz de realizar algo inusitado e desafiante.

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O início do declínio nas atividades cognitivas e psicomotoras do homem tem origem com o processo natural de envelhecimento. Quanto mais velho, mais o organismo estará susceptível aos estímulos estressores.

As características do combate moderno produzem estímulos estressores que prejudicam o desempenho profissional do militar. O combate ao stress permitirá uma performance mais eficiente das variantes básicas da administração, do planejamento, da organização, da motivação e do controle em geral. Além disso, ele está intimamente ligado à saúde física e mental do ser humano, recurso mais valioso da organização militar.

A eficiência do desempenho profissional depende, consideravelmente, da condição física e psicológica do militar. Parece razoável afirmar que o sucesso em combate, as atitudes tomadas diante dos imprevistos e a segurança da sua própria vida dependerão das qualidades físicas, psicológicas e morais desenvolvidas ao longo da carreira por meio do treinamento físico regular convenientemente orientado.

Os métodos de treinamento físico, corrida contínua, treinamento intervalado aeróbico, desporto, ginástica básica, treinamento em circuito e ginástica acrobática promovem modificações fisiológicas e psicológicas capazes de minimizarem os deletérios efeitos dos estímulos estressores aos quais o militar estará submetido em combate, particularmente em operações continuadas.

Nesse sentido, recomenda-se que um plano anual de treinamento físico, que privilegie os métodos supracitados, seja elaborado de forma metódica e ordenada, permitindo aos oficiais dos grupamentos B desenvolverem ganhos fisiológicos que minimizarão os efeitos dos estímulos estressores sobre o processo decisório.

Aos OTFM cabe a responsabilidade de orientar o comando da necessidade da criação de grupamentos distintos, que irão executar treinamentos específicos e separados do corpo da tropa, de modo que a carga e intensidade do treinamento promovam as adaptações fisiológicas esperadas.

Concluindo, ressalta-se que a prática regular de exercícios físicos reduz a velocidade dos declínios fisiológicos e cognitivos, e colabora para retardar o processo de formação do stress, minimizando seus efeitos sobre o processo decisório e melhorando a aptidão física e mental, bem como a qualidade de vida do homem.

REFERÊNCIAS

1. DOMINGUES, C. A. O condicionamento físico diminuindo as influências do stress sobre as capacidades de análise e tomada de decisões dos comandantes. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Operações Militares da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2001.
2. GIAM, G. C. Efeitos da deprivação de sono nas operações militares. Instituto de Pesquisa Médica do Ministério da Defesa. Singapura: Ann Acad Med Singapore 26(1):88-93, 1997.
3. DUARTE A. F. A. Efeitos do condicionamento físico aeróbio e da privação do sono nas tomadas de decisão durante operações continuadas. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro, 2002.
4. DOMINGUES, C. A. Efeitos da privação de sono sobre o desempenho cognitivo de militares após 48 horas de operações militares continuadas. Rio de Janeiro: EsAO, 2004.
5. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Manual de Campanha nº 22-05 CONOPS – Continuous Operations. Headquarters, Department of the US Army, 1999.
6. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Leaders' Manual for Combat Stress Control. Headquarters, Department of the US Army, 1994.
7. BRASIL. Estado-Maior do Exército. C 20-20: o Treinamento Físico Militar. 2. ed. Rio de Janeiro: CCFEx, 1990.
8. RODRIGUES, M. G. V.; MADEIRA, J. F. C.; SANTOS, L. E. P.; DOMINGUES, C. A. Metodologia da pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3. ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2006.
9. BRASIL. Estado-Maior do Exército. Portaria n. 739, de 16 de setembro de 1997. 1. ed.: Brasília: EGGCF, 1997.
10. MOTTA, L. Por um envelhecimento saudável. Disponível em <http://www.Geocities.com/Brodway/Alley/6471/ForumLuciana.html>, 1999. Acesso em 18 mai 2004, 16:30:30.
11. RYFER, V. Quando devemos iniciar um tratamento geriátrico? Disponível em <http://www.longevidade.com/texto2.html>, 1998. Acesso em 20 mai 2004, 18:20:30.
12. GUYTON, A. C. Tratado de fisiologia médica. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002.
13. FOSS, M. L.; KETTYIAN, S. J. Bases Fisiológicas do Exercício e do Esporte. 6. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000.
14. HOUSSAY, B. Fisiologia Humana. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
15. McARDLE, W. D.; KATCH, F. I.; KATCH, V. L. Fisiologia do Exercício. Energia, Nutrição e Desempenho Humano. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.
16. SELYE, H. Stress without Distress. New York: Lippencott, 1974.
17. SELYE, H. The stress of life. Hill Book Company, New York: Mac Graw, 1956.

18. BALLONE, G. Estresse, ansiedade e esgotamento. Disponível em <http://www.epub.org.br/cm/n11/doencas/estresse.htm>, 2002. Acesso em 20 mai 2004, 19:20:30.
19. LIEBERMAN, H. R.; THARION, W. J.; SHUKITT-HALE, B.; SPECKMAN, K. L.; TULLEY, R. Effects of caffeine, sleep loss, and stress on cognitive performance and mood during U.S. Navy SEAL training. Sea-Air-Land Military Nutrition Division, U.S. Army Research Institute of Environmental Medicine, Natick, MA 01760-5007, USA. *Psychopharmacology*; 164(3):250-61, 2002.
21. CHEN, H. I. Effects of 30-h sleep loss on cardiorespiratory functions at rest and in exercise. *Med Sci Sports Exerc.* 23(2): 193-98. 1991.
22. LINDE, L.; EDLAND, A.; BERGSTROM, M. Auditory attention and multiattribute decision-making during a 33 h sleep-deprivation period: mean performance and between-subject dispersions. *Ergonomics.* 42(5): 696-13. 1999.
23. MC CARTHY, M. E.; WATERS, W. F. Decreased attentional responsivity during sleep deprivation: orienting response latency, amplitude, and habituation. *Sleep.* 20(2): 115-23. 1997.
24. MOUGIN, F.; SIMON-RIGAUD, M. L.; DAVENNE, D.; RENAUD, A.; GARNIER, A.; KANTELIP, J. P.; MAGNIN, P. Effects of sleep disturbance on subsequent physical performance. *Eur J Appl Physiol.* 63(2): 77-82. 1991.
25. MOUGIN, F.; BOURDIN, H.; SIMON-RIGAUD, M. L.; DIDIER, J. M.; TOUBIN, G.; KANTELIP, J. P. Effects of a selective sleep deprivation on subsequent anaerobic performance. *Int J Sports Med.* 17(2): 115-19. 1996.
26. WIMMER, F.; HOFFMANN, R. F.; BONATO, R. A.; MOFFITT, A. The effects of sleep deprivation on divergent thinking and attention processes. *J Sleep Res.* 1(4): 223-30. 1992.
27. Van HELDER, T.; RADOMSKI, M. W. Sleep deprivation and the effect on exercise performance. *Sports Med.* 7(4): 235-47. 1989.
28. WEINECK, J. *Treinamento Ideal*. 9. ed. São Paulo: Manole, 1999.
29. BRASIL. Estado-Maior do Exército. C 100-5: Operações. 3. ed. Brasília: EGGCF, 1997.

O Emprego Operacional do Cavalo em Operações de Controle de Distúrbio e o Adestramento dos Esquadrões Hipomóveis

Cássio Diogo Cunha do Amaral – CAP CAV

Resumo

Trabalho desenvolvido com o objetivo de contribuir com o adestramento das tropas hipomóveis do Exército Brasileiro, no que tange ao seu emprego em Operações de Controle de Distúrbio (OCD). Realizou-se uma pesquisa bibliográfica qualitativa junto às Polícias Militares nacionais e internacionais, a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, a Escola de Equitação do Exército, a Guarda Nacional Republicana Portuguesa e a Internet. Nessa pesquisa buscou-se a coleta de dados a respeito do *modus operandi* das tropas hipomóveis em OCD, do material de encilhagem e segurança, bem como do armamento de choque, usado com maior propriedade. Como resultado da pesquisa, chegou-se ao consenso de qual deveria ser o material de dotação empregado pelos esquadrões hipomóveis do Exército Brasileiro e de como estas frações devem operar diante de um quadro de controle de distúrbio. Como conclusão apresentou-se a proposta de um Programa Padrão de Adestramento para Operações de Controle de Distúrbio.

PALAVRAS-CHAVE: Operações de Controle de Distúrbio (OCD), material de dotação, Programa Padrão de Adestramento (PPA).

Resumen:

El trabajo se ha desarrollado con el objetivo de contribuir con el adiestramiento de las tropas hipomóviles del Ejército Brasileiro, en lo que concierne a su empleo en Operaciones de Control de Disturbio (OCD). Se realizó una pesquisa bibliográfica cualitativa junto a Policías Militares, nacionales e internacionales, la ESAO, EsEqEx, la Guardia Nacional Republicana Portuguesa y la Internet. En esta pesquisa se buscó la colección de datos a respecto del *modus operandi* de las tropas hipomóviles en OCD, del material de ensillado y seguridad, tanto como el armamento de choque, usado con mayor propiedad. Como resultado de la pesquisa se llegó al consenso de cual debería ser el material empleado por los escuadrones hipomóviles del Ejército Brasileiro y de como estas fracciones deben operar frente a un cuadro de control de disturbio. Como conclusión se presentó la propuesta de un Programa Padrón de Adiestramiento para Operaciones de Control de Disturbios.

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução dos artefatos de guerra, o cavalo deixou de ser empregado com fins operacionais pelo Exército Brasileiro. As Organizações Militares (OM) passaram a ser dotadas de modernos equipamentos bélicos e seu treinamento orientado para o emprego desses equipamentos.

Como hipóteses de emprego do Exército Brasileiro (EB), apontam-se, dentre outras, a DELTA, que abrange o combate convencional, e a ALFA, abordando as Operações (Op) de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

As unidades hipomóveis (Hipo), em consequência, buscaram uma forma de preparar e empregar suas subunidades (SU) hipomóveis no cumprimento dessas missões, vislumbrando-se, então, a possibilidade do emprego de cavalos nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem enquadrados no contexto da hipótese de emprego ALFA.

O manual de campanha C19-15, Operações de Controle de Distúrbios, em seu capítulo primeiro, em virtude do preparo e adestramento específico, delimitou a Polícia do Exército e as Organizações Militares (OM) de Guarda como sendo as tropas mais indicadas para as Operações de Controle de Distúrbio (OCD).

Atualmente, o EB possui subunidades hipomóveis, subordinadas ao 1º Regimento de Cavalaria de Guarda (RCG), ao 2º RCG e ao 3º RCG, localizados respectivamente em Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS), todas cidades de grande importância no contexto nacional e com larga possibilidade de emprego de tropas em Op GLO.

Diante das hipóteses de emprego, como cumprir missões de OCD empregando a tropa montada? Como deve ser conduzido o adestramento do esquadrão (Esqd) Hipo

a fim de torná-lo eficiente e eficaz quando empregado em OCD?

Ante essa incógnita, propõe-se então a criação de um Programa Padrão de Adestramento para o Esquadrão Hipomóvel em OCD, apresentam-se os materiais e armamentos mais eficientes a serem empregados nessas operações e definem-se as formas de emprego da tropa.

1.1 Objetivo

O objetivo desta obra é padronizar o preparo e o emprego das subunidades hipomóveis para as OCD, por intermédio da proposta de implantação de um programa padrão de adestramento voltado para esse tipo de SU.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, a seguir relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste trabalho:

- a) Arrolar informações, por meio de pesquisas bibliográficas, nas Polícias Militares (PM) dos estados do RS, SC, DF, SP, PR e RJ, no que tange ao emprego da tropa, armamento, equipamento de dotação e efetivos empregados para compor um modelo de padrão de tropa hipomóvel;
- b) Identificar o emprego de equinos em operações urbanas e rurais em um contexto de controle de distúrbio;
- c) Comparar o atual Quadro de Dotação de Material (QDM) para OCD e de pessoal dos Esqd Hipo em estudo;
- d) Definir, por intermédio de pesquisa bibliográfica, qual deveria ser a proporção do efetivo da tropa hipomóvel a ser empregada em relação ao número de pessoas que compõem a turba.
- e) Relacionar, após análise dos itens acima descritos, os tipos mais adequados de materiais utilizados em OCD;

- f) Identificar, utilizando pesquisa bibliográfica, as limitações e possibilidades das tropas hipomóveis em OCD;
- g) Identificar, em pesquisa bibliográfica, o emprego de tropa hipomóvel em outros países.
- h) Propor um Programa Padrão a ser desenvolvido durante a fase de adestramento do ano de instrução dos Esqd Hipo.

1.2. Procedimentos

Metodológicos

A pesquisa foi baseada em estudos bibliográficos. Foram realizadas coletas documentais junto as Polícias Militares dos estados do RS, SP, PR, DF, SC e RJ. Nessas pesquisas foram enfatizados os trabalhos de conclusão dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais das corporações.

Outras importantes fontes de consulta foram os manuais operativos das PM, além dos manuais de campanha do Exército. Em particular, nos manuais do EB, se buscaram as formas de emprego da tropa a pé, objetivando realizar uma análise comparativa com a tropa hipo.

Junto à Escola de Equitação do Exército (EsEqEx), foram coletados trabalhos de conclusão do Curso de Instrutor de Equitação, pois diversos deles, desenvolvidos a partir de 2002, tratam do assunto em pauta.

Na pesquisa bibliográfica, buscaram-se subsídios para enumerar os materiais de proteção a serem adotados por homens e cavalos, os armamentos empregados em OCD, as formas de emprego da tropa e o treinamento a ser adotado pela tropa hipomóvel.

2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de abordar a necessidade de emprego da tropa hipomóvel em OCD, é conveniente que se entenda a missão do Exército Brasileiro no contexto nacional e os meios utilizados para preparar suas Unidades e Grandes Unidades.

No cumprimento de sua missão constitucional relativa à GLO, o Exército segue as orientações previstas na Diretriz Estratégica de Instrução Militar, integrante da coletânea de Diretrizes Estratégicas do Exército, no item "c":

O emprego na Garantia da Lei e da Ordem

As possibilidades de emprego da F Ter em ações de GLO, ao contrário das ligadas à defesa externa, não permitem a suposição de prazos ou os admitem muito curtos.

Para isso, as OM operacionais devem ser mantidas, permanentemente, em condições de ser empregadas em missões de garantia da lei e da ordem. (SIPLEx – 5 p. 10)

Além disso, o Comandante do Exército determinou que o Exército deve:

Manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, depois de esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição. (BRASIL. Portaria Nº 657, de 4 de novembro de 2003.)

No âmbito do Exército Brasileiro, o órgão de direção setorial responsável por manter a força terrestre em condições de cumprir sua missão constitucional é o Comando de Operações Terrestres (COTER). Por intermédio de diretrizes de instrução e do Programa Padrão (PP) de instrução são reguladas as atividades que serão desenvolvidas pelas unidades militares, desde a instrução individual básica até os mais altos níveis de adestramento.

O Comando de Operações Terrestre estabelece que todas as Organizações Militares (OM) de arma devem estar permanentemente adestradas em Op GLO e em condições de serem empregadas. Conseqüentemente, os RCG devem manter suas SU hipomóveis em níveis operacionais adequados para serem empregadas a qualquer momento nesse tipo de Op.

Com a finalidade de orientar a preparação da Força Terrestre na execução de operações de Garantia da Lei e da Ordem, o COTER elaborou um programa padrão provisório de adestramento em Op GLO. Em seu capítulo primeiro este documento provisório cita:

- a. A atuação das Forças Armadas, em operações de Garantia da Lei e da Ordem, está prevista na Constituição Federal, promulgada em 1988. (Art 142).*
- b. As Forças Armadas, a fim de cumprirem a missão constitucional, poderão ter necessidade de atuar contra forças adversas em ambiente rural e(ou) urbano, desenvolvendo ações preventivas e repressivas.*
- c. O emprego da tropa federal ocorrerá com a decretação de uma das salva-guardas constitucionais (Intervenção Federal (Inc III, Art 34, CF/88), Estado de Defesa (Art 136 CF/88) e Estado de Sítio (Art 137 CF/88), caracterizando uma situação de "anormalidade" ou, sem que*

isto aconteça, dentro de uma situação de "normalidade".

d. As ações para o preparo da tropa deverão ser conduzidas, considerando-se o emprego numa situação de "normalidade".

Os objetivos gerais do adestramento da tropa para o emprego em Op GLO, segundo o PPA GLO provisório, não permitem a suposição de prazos ou os admitem muito curtos. Conseqüentemente, o adestramento para as Op GLO deve conferir às frações, às subunidades e às unidades a preparação completa¹ necessária para atingir o nível de capacitação da eficiência operacional².

Todo o preparo da tropa deve ser condicionado às leis, às diretrizes e aos planos em vigor, levando em consideração a ausência de prazos para emprego da tropa, ou considerando-os extremamente curtos. Deverá também ser considerada a preparação da tropa conforme as características do ambiente operacional em que será empregada.

Os regimentos de guarda possuem em sua organização, como já visto, esquadrões hipomóveis. Entre outras missões, estes esquadrões também são preparados para serem empregados em Op GLO, devendo estar permanentemente adestrados. Como o objetivo deste trabalho se limita ao adestramento dessas frações em OCD, será abordado especificamente o emprego da tropa hipomóvel em operações de controle de distúrbio.

¹é o nível adequado de adestramento que confere à organização militar operacional condições de eficiência para cumprir todas as missões de combate fundamentais à sua natureza e escalão, configurando o desempenho coletivo indispensável para caracterizar a sua eficiência operacional.

² é a capacidade de uma organização militar operacional cumprir, de maneira adequada, todas as missões de combate, previstas na sua Base Doutrinária

Diante da questão de se ter a obrigação de manter o efetivo das SU hipomóveis em níveis de capacitação de eficiência operacional, questiona-se: qual o possível emprego do binômio cavalo-cavaleiro nessas missões? Por que não empregar os integrantes do Esqd de fuzileiros hipomóvel como massa de manobra a pé?

Como resposta às indagações que são realizadas sobre a verdadeira necessidade de empregar uma tropa que combina homens e cavalos em OCD, apresenta-se, fruto da pesquisa bibliográfica realizada, o emprego de cavalos pelos seguintes órgãos nacionais e internacionais: Polícia Nacional do Peru, Cavalaria da Polícia Federal Argentina, Polícia Montada do México, Real Polícia Canadense, Polícia Militar de Londres, Guarda Nacional Republicana Portuguesa e as Polícias Militares dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo. Esses são exemplos claros de que o emprego de cavalos em OCD é largamente difundido nas forças policiais no Brasil e no mundo.

As polícias são na atualidade as instituições que possuem o *modus operandi* das tropas hipomóveis em Op GLO. A consequência disto é que as melhores fontes de consulta são os manuais das polícias militares.

O cavalo, inicialmente empregado como simples meio de transporte na atividade policial, foi-se caracterizando ao longo dos tempos como um elemento de comprovada eficiência no desempenho das missões afetas à Segurança Pública. Prova disso é que a tropa montada tem sido mantida nas maiores e mais desenvolvidas metrópoles do mundo, a despeito de todos os benefícios advindos do avanço tecnológico e científico, disponíveis ao homem de hoje (Policastro 1995).

Como poderá ser observado nos itens seguintes, não se pode ignorar que o cavalo impõe, pela simples presença, ostensividade, efeito psicológico e poder repressivo, bem como possibilita a seu cavaleiro grande visibilidade, mobilidade e flexibilidade, propiciando, conseqüentemente, uma significativa economia de meios humanos.

2.1. Material Individual e Armamento

Compilaram-se, neste item, as conclusões acerca do material e do armamento que devem mobiliar a tropa hipomóvel a ser empregada em OCD. Em relação ao material individual, abordar-se-á apenas o material de encilhagem e o de proteção dos cavalos e cavaleiros.

2.1.1. Material de Encilhagem

Esta seção tem por objetivo propor o material que o esquadrão hipomóvel deve utilizar na encilhagem dos animais que atuarão nas operações de controle de distúrbio. Além da bibliografia pesquisada, considerou-se o material existente nas unidades hipomóveis do Exército Brasileiro e a experiência profissional do autor, adquirida ao longo de 04 (quatro) anos de serviços, prestados ao 3º Regimento de Cavalaria de Guarda – Regimento Osório.

Cabe ressaltar que o termo encilhar significa colocar no cavalo o material necessário para sua montaria. Durante o período de qualificação do ano de instrução militar, os soldados incorporados nas unidades hipomóveis aprendem a maneira correta de encilhar um equino. Desajustes no material podem produzir ferimentos ao animal e, eventualmente, queda do cavaleiro, com risco de danos físicos a ambos. Nas OCD cresce a importância dessas técnicas, pois o militar

estará por longo tempo montado e sujeito às dificuldades peculiares da área de operações.

O ato de encilhar, nos pelotões hipomóveis, é uma atividade individual. É fundamental por parte dos comandantes de todos os níveis (esquadra, grupo de combate e pelotão) a fiscalização da encilhagem. A negligência nessa ação pode ter consequências graves e o Exército demonstra preocupação permanente com a segurança. São unânimes em seus trabalhos POLICASTRO 1995, BONDARUK 2005, RODRIGUES 2003, PEREIRA 2003, em relação ao material de encilhagem. Todos os autores citados são oficiais de corporações hipomóveis das polícias militares nacionais. Os materiais por eles utilizados são os mesmos empregados pelo Exército Brasileiro.

O arreamento necessário ao cumprimento das missões de OCD é a cabeçada reiuna com freio, devendo o oficial deixar de usar o material de freio e bridão a fim de simplificar seu manejo. Deve-se ter muito cuidado com a barbeta³ do freio, que deve ser corretamente ajustada e de maneira nenhuma improvisada. Este simples detalhe, caso negligenciado, pode vir a causar um grave acidente.

A sela deve ser do modelo reiuna, equipada com porta espada/bastão. Pode também, em virtude do tempo de emprego da tropa, conter alforjes para transporte de material. Sobre o dorso do cavalo é utilizada uma manta, que tem por finalidade dar maior fixidez à sela sobre o dorso, proteger o material do suor do animal e o dorso do equino do atrito com a sela. Este material, quando mal ajustado, pode trazer incômodo ao cavalo e causar a inaptidão temporária para o trabalho, por motivo de saúde do animal.

Os alforjes⁴ são dois bornais de couro, fixados na parte frontal da sela, chamada de cepilho. Em virtude da posição que fica no cepilho da sela, com uma bolsa para cada lado, assegura uma distribuição homogênea do peso.

Sua dimensão de aproximadamente 27 cm de comprimento por 16 cm de largura proporciona ao cavaleiro a capacidade de transportar um volume considerável de materiais. Por ser confeccionado em couro, é resistente o suficiente para transportar um peso aproximado de 15 Kg distribuídos nas duas bolsas.

Com o emprego do alforje, o cavaleiro fica livre de ter de transportar qualquer tipo de material em uma mochila às suas costas. Transportar uma mochila, quando a cavalo, operando em controle de distúrbio, seria desconfortável e relativamente antioperacional.

No interior dos alforjes, os militares poderiam transportar munição, granadas químicas e de efeito moral, algemas, máscaras contra gases, corda buçal, ferraduras reserva, kit de primeiro socorros, catanho⁵ ou ração operacional, bem como qualquer tipo de pequeno material que a missão exija.

Fixando a sela ao cavalo temos a barrigueira, que é confeccionada em couro ou em cordão sintético, ou de algodão, presa à sela por fivelas ou tiras de couro chamadas de látigo. Para auxiliar na fixação da sela temos o peitoral, que consiste em um “colar” de couro que passa pelo pescoço do animal e é fixado em três pontas, uma na barrigueira e duas na sela, para evitar que a mesma escorregue para trás.

Também fixados à sela por um suporte metálico ou por uma fenda na armação, temos os loros e os estribos. Estes materiais, desenvolvidos por volta do ano 200 AC pelos guerreiros Mongóis de Gengis Khan,

³ Corrente presa por dois ganchos ao freio. Tem por objetivo realizar uma alavanca limitadora com o freio, intensificando o efeito do mesmo.

⁴ Bolsas de couro que são fixados a sela para transporte de material.

⁵ Termo castrense que se refere a um lanche que substitui uma refeição.

são utensílios fundamentais para apoiar o equilíbrio do cavaleiro. Preocupação permanente deve-se ter com esse artefato, pois seu rompimento durante as operações pode causar grave acidente e comprometer o sucesso da missão.

Levando em consideração o material utilizado pelos órgãos de segurança pública, conclui-se que o material de encilhagem já existente nas frações hipomóveis do Exército Brasileiro é compatível com o seu emprego em OCD.

2.1.2 Material de Proteção

A turba, quando enfurecida, ou conduzida por movimentos organizados e movidos por fins ideológicos, liderada por elementos com intenção de causar danos ao patrimônio e à ordem pública, costuma preparar-se para enfrentar as forças oponentes.

Esta preparação, tanto material como intelectual, visa a impedir o sucesso da força legal, empregando barricadas, fogo, miguelitos⁶ - para furarem os pneus das viaturas e a ranilha⁷ dos cavalos -, pedras e tudo o que for possível para conter a tropa.

Cabe ressaltar, neste momento, que existe uma mística sobre o emprego de bolas de gude contra a tropa hipo. Em toda a literatura pesquisada não foi citado em momento algum que este artefato possa derrubar um cavalo, mas certamente poderá contribuir para a queda do animal quando o terreno for escorregadio e a andadura acelerada.

A descrição do equipamento de proteção para o binômio cavalo-cavaleiro será abordada na próxima subseção, apresentando separadamente o material para equipar o homem e o cavalo. Esses materiais constituem,

atualmente, as maiores carências das unidades hipomóveis para atuarem em OCD. São, na maioria das vezes, adaptados e improvisados, fruto da criatividade e do espírito de cumprimento de missão dos integrantes da força terrestre.

O cavaleiro, como indivíduo integrante do binômio homem-cavalo, deve possuir um material que lhe proporcione o máximo de proteção para manter sua integridade física sem tirar sua mobilidade.

As nuances encontradas na literatura especializada variam em pequenos e irrelevantes aspectos, como o formato dos capacetes, que, em sua finalidade principal, devem proporcionar segurança ao cavaleiro.

O material considerado mais adequado para proteger o cavaleiro é o adotado atualmente pelo Regimento de Polícia Montada do Distrito Federal – Regimento Coronel Rabelo -, que consiste de capacete antitumulto com viseira, caneleira antitumulto e cotoveleira antitumulto. Complementando esse equipamento é indicado utilizar colete à prova de bala, rádio transceptor e máscara contra gases (Fig 1).



Figura 1

Militar montado utilizando equipamento antitumulto.

Fonte: Disponível em www.mountedpoliceworldwide.com e acessado em 27 julho de 2006.

⁶Artefato feito de vergalhão de aço dobrado e soldados com o formato de um ouriço.

⁷Parte de baixo do casco. Equivalente a sola do pé humano.

Como importante meio de dissuasão em OCD, o cavalo deve, tanto quanto o homem, ser protegido das ações ofensivas da turba. Quando acometido em sua integridade física, o animal pode vir a causar graves acidentes, ferindo gravemente o cavaleiro e pessoas ao seu redor, comprometendo a integridade tática da fração no cumprimento da missão. A tropa empregada pode ser alvo de duras críticas da opinião pública e de simpatizantes da sociedade protetora dos animais, caso o cavalo venha a sofrer escoriações ou ferimentos.

Objetivando minimizar os efeitos das forças adversas sobre a tropa montada, sugere-se que os materiais de proteção dos animais contribuam para a manutenção da sua integridade física e proporcionem o conforto necessário para atuarem durante longos períodos de tempo. Considerando-se ainda a irracionalidade do animal, qualquer desconforto imposto ao cavalo será manifestado na forma de desobediência aos comandos do cavaleiro.

O equipamento indispensável à segurança do cavalo é composto de viseira, confeccionada em policarbonato de 3 mm fixada à cabeçada pela faceira⁸ e testeira⁹, e que proporciona segurança aos olhos do equino. O policarbonato ao ser atingido violentamente pode vir a quebrar; entretanto não expõe caco nem farpas que possam machucar o cavalo.

Também preso à cabeçada temos um protetor de chanfro com o objetivo de proteger a parte frontal da cabeça do cavalo. É confeccionado em espuma absorvente de impacto, forrada com couro. Este material é largamente utilizado pelas polícias de Israel, Nova York e Los Angeles (fig 2).



Figura 2

Cavalo com protetor de chanfro e viseira.

Fonte: Disponível em www.mountedpoliceworldwide.com e acessado em 27 julho de 2006

Em seus membros, principalmente nos anteriores, é fixado um protetor confeccionado em couro ou material sintético que assegura relativa proteção aos boletos, canelas e joelho do cavalo. Em seu interior há um forro confeccionado em espuma resistente absorvente de impactos. Este equipamento tem por objetivo diminuir a incidência de machucados sofridos pelo cavalo ao ser atingido por pedras e pancadas com bastão em seus membros.

Este material apresenta-se em dois módulos, sendo um constituído de caneleira e boleteira e o outro é a joelheira. No comércio nacional há uma grande carência destes materiais, sendo largamente encontrados equipamentos para a prática de hipismo. Alguns autores sugerem o emprego de protetores de pólo, que não passam de paliativos, pois não protegem os joelhos.

⁸Tira de couro que fica na lateral da cabeçada.

⁹Parte frontal da cabeçada que fica próximo das orelhas.

Como forma de tentar conter o avanço da tropa hipo, os manifestantes podem utilizar miguelitos para causar ferimentos aos animais. Os miguelitos, devido ao seu formato, perfuram a sola dos cascos dos cavalos. Para dificultar tais ações é importante proteger o equino com protetores de casco (fig 3).



Figura 3

Protetor de casco.

Fonte: Disponível em www.mountedpoliceworldwide.com e acessado em 27 julho de 2006

Esse artefato, leve e durável, não passa de um “sapato” para cavalos, cuja sola, a parte mais importante, é confeccionada em poliuretano, material suficientemente duro para impedir tais tipos de perfurações. A poliuretana também deve ser aderente ao solo, auxiliando no equilíbrio do cavalo em pisos escorregadios, e deve ser fixada por dois tirantes e uma alavanca metálica que cobre o casco até sua coroa¹⁰. Proporciona proteção ao casco e favorece a tração animal.

Não é necessário que a tropa use esse material em todas as missões. No planejamento das operações, o comandante da fração hipomóvel deverá analisar o piso da área de operações e a possibilidade de a turba empregar miguelitos.

Os materiais citados são os ideais para protegerem a tropa montada, sendo comercializados por empresas especializadas em equipamentos de segurança. A matéria prima utilizada em sua confecção busca conciliar resistência e peso com o conforto necessário ao emprego da tropa hipomóvel em longas jornadas.

Um alerta que merece destaque é o cuidado especial com as improvisações, pois muitas vezes o material empregado pode causar mais danos ao conjunto e não compensa o esperado benefício. Um exemplo de improvisação desastrosa é a adaptação de viseiras plásticas ao capacete já existente no corpo de tropa. Como este material é de baixa qualidade, costuma quebrar e ferir o rosto do militar podendo causar, aí sim, danos irreversíveis. Assim, é fundamental que seja adquirido para mobiliar os Esqd Hipo o material anteriormente citado.

2.1.3. Armamento Utilizado em OCD

Antes de abordar os aspectos atinentes a este item, é conveniente lembrar que a tropa a cavalo antes de tudo é um poderoso meio dissuasor. Seu emprego tem por objetivo justamente evitar o confronto entre os manifestantes e os órgãos legais encarregados de cumprirem a missão de OCD.

A espada e o bastão constituem as armas de choque mais recomendadas pela literatura pertinente, ambas com a mesma finalidade, entretanto com algumas particularidades. No que tange aos aspectos de instrução, cabe ressaltar que os movimentos empregados em operações de controle de distúrbio são os mesmos, tanto com a espada quanto com o bastão.

¹⁰Parte superior do casco, onde termina o casco e começa a quartela.

A espada, apesar de letal quando empregada com golpes perfurantes e cortantes – sendo por isso percebida como arma de guerra, por excelência -, não deve mais ser empregada com o mesmo objetivo do passado, nem da mesma forma. Seu efeito psicológico marcante é que é importante agora, devendo ser explorado em sua plenitude.

A lâmina da espada tem o comprimento de 105 cm, ramo curvo e possui cabo de madeira, com o copo grande para melhor proteção da mão. Apresenta 1 Kg de peso desembainhada e 1,6 Kg embainhada. Em seu emprego deve-se destacar que ela jamais deve ser afiada e nunca empregada de ponta ou de gume contra manifestantes. Este aspecto deve ser incessantemente incutido na mente de seu portador.

Um dos principais aspectos negativos, em relação ao emprego da espada, é a opinião pública, pois o emprego deste artefato pode vir a chocar o público, caso seja necessário o investimento da tropa sobre a turba, mesmo que todas as ações tenham sido corretamente conduzidas.

Outro fator a se considerar é o abordado pelo major da Brigada Militar do Rio Grande do Sul (BMRS) Osmar, comandante do Esqd hipomóvel do 4º Regimento de Polícia Montada (RPMon), Regimento Bento Gonçalves (RBG), em palestra ministrada no 3º RCG (Reg Osório), no ano de 2005, por ocasião do intercâmbio de experiências entre o RBG e o Regimento Osório. Para ele, o policial munido de espada tende a ser mais reservado no seu emprego do que quando porta bastão de madeira ou de borracha. Considerando os efeitos negativos que a opinião pública pode ter sobre a atuação dos órgãos de segurança pública, a polícia Militar do Distrito Federal optou pelo uso do bastão.

O cacete é confeccionado em polipropileno e possui 1,10cm de comprimento com suas extremidades arredondadas.

Os esquadrões hipomóveis possuem em seu QDM a espada, que é o armamento de dotação dos oficiais e sargentos quando montados, além da pistola 9 mm. A espada equipa estas frações por tradição, consequência de ter sido a arma de guerra da cavalaria durante séculos. Considerando-se a tradição, a disponibilidade deste armamento de choque nas subunidades hipomóveis e a equivalência do seu emprego com o bastão, a espada é hoje o armamento mais viável para ser empregado pela tropa hipomóvel em OCD. Entretanto, levando-se em consideração a opinião pública, os custos e a dificuldade de aquisição e manutenção da espada, o Exército Brasileiro deveria dotar suas frações de choque hipomóvel com bastões, permanecendo a espada somente para o cerimonial militar.

O armamento de porte utilizado pelos órgãos de segurança pública é o de dotação de cada policial militar, podendo ser o revólver ou a pistola. Por analogia é perfeitamente cabível a utilização pelas tropas do Exército Brasileiro da pistola 9 mm como armamento de proteção individual, devendo ser utilizada somente para defesa pessoal, e nunca como meio de dissuasão.

Os armamentos não letais devem ser largamente empregados pelas tropas hipomóveis empregadas em OCD, da mesma forma que são utilizados pelas forças policiais e pela Polícia do Exército. Os que mais se enquadram nas particularidades desta missão são: a escopeta ou espingarda cal 12, com munições químicas ou de borracha, projetor para munição química ou antitumulto cal 12 e 38.1, cacete elétrico, granadas químicas, fumígenas e de efeito moral.

2.2 Características da tropa hipomóvel

As frações montadas sobre “plataformas” — como o carro de combate, as viaturas sobre rodas e os cavalos — possuem mais velocidade que a tropa a pé. Esta diferença de velocidade dá à tropa hipomóvel a sua característica mais importante: a mobilidade, que é um dos elementos decisivos para o sucesso das operações.

A mobilidade da tropa hipomóvel na região de operações é relativa à execução de ações táticas, sendo apreciada, particularmente, por seu raio de ação, velocidade, bem como flexibilidade de emprego. Esta mobilidade proporciona à tropa montada uma maior capacidade de mudar de frente rapidamente, deslocar-se para regiões críticas a fim de reforçar outra tropa em dificuldades ou cumprir missão específica. A característica de se deslocar com rapidez, sem necessitar embarcar em viaturas, bem como sua versatilidade de emprego, resultam em flexibilidade, ou seja, na possibilidade de sofrer ajustes na execução e oferecer soluções alternativas de modo a atender às imprevisibilidades das ações. É esta flexibilidade que dá condições ao comandante da operação de intervir rapidamente, pela manobra, evitando o rompimento de uma linha de isolamento, um flanqueamento ou envolvimento de frações a pé.

Na análise das ações que serão desenvolvidas pela força empregada em OCD, o comandante deverá considerar o efetivo necessário para bem cumprir a missão. Fruto do que foi explanado até o momento, conclui-se que a tropa hipo atua em um grande raio de ação, gerando economia de meios para o comando das operações. Esta economia de meios é elucidada quando se compara a tropa montada com a tropa motorizada e a tropa a pé. Um homem a cavalo, em operações de controle de distúrbio, equivale a duas viaturas e de cinco a dez homens a pé (RODRIGUES 2003 p. 14).

Outra característica da tropa montada é a possibilidade de atuação em terreno variado. As operações de OCD podem se desenvolver tanto no ambiente urbano como no rural. Geralmente o rural se caracteriza por áreas amplas, terreno de chão batido ou gramado, largas frentes de atuação e pouca movimentação topotática.

O teatro de operações urbano (fig 4), desenvolver-se-á em praças, esplanadas, parques e grandes avenidas. Em ambos os teatros de operações pode ser observada a necessidade de emprego do cavalo em OCD, pois ele não depende de vias de acesso convencionais para se deslocar e tem condições de atuar sob quaisquer condições climáticas.



► **Figura 4**
Tropa da PMDF
dispersando a turba.
Fonte: Mendes 2005

Estar montado em um cavalo durante as operações de controle de distúrbio também proporciona uma posição de observação vantajosa. Esse fator pode ser explorado inclusive pelo comandante da tropa a pé, que, montado, poderá observar de uma posição com comando a atuação de sua tropa e intervir com mais propriedade nas ações. Por estar sobre uma plataforma, a tropa montada também é rapidamente notada pelas pessoas passando: a sua presença tem um caráter ostensivo.

Um cavalo mediano pesa por volta de 450 Kg e mede 1,55 m do chão até o garrote¹¹ e tem porte físico robusto. Por estas características, provoca um efeito psicológico muito grande sobre as pessoas e infunde respeito, sendo fator de grande êxito nas ações preventivas e repressivas, já que, embora esteja sob o domínio de seu cavaleiro, resultante do adestramento que recebe, o cavalo deixa a dúvida quanto ao perfeito controle de suas reações, afastando boa parte das intenções de enfrentamento.

Por inspirar noção de poder, o cavalo empregado no controle de distúrbio pode evitar o confronto direto, causador do maior número de baixas, uma vez que, na maioria das vezes, a turba se evade e é canalizada para pontos de fuga estrategicamente preparados, ante a simples aproximação da tropa montada.

Outro aspecto importante é a possibilidade de realizar demonstrações de força próximas à área de operações. Estas demonstrações provocam muito barulho em consequência do efeito dos cascos do cavalo sobre o chão, causando medo aos manifestantes.

Outra forma de dissuasão é a investida, não decisiva, a cerca de 100m dos manifestantes, provocando uma rápida dispersão. Esta ação é denominada de carga de cavalaria e só será realmente empregada diretamente sobre a turba como último recurso para conter a multidão, bem como só poderá ser realizada em locais que possuam vias de escoamento para os manifestantes.

2.3 Possibilidades

As frações hipomóveis possuem diversas possibilidades de emprego, listadas no Manual de Campanha C 2-1 EMPREGO DA CAVALARIA. Aqui são abordadas apenas aquelas que podem ser desenvolvidas pelas tropas montadas em operações de controle de distúrbios.

Em apoio a outras tropas e por economia de meios, a tropa hipomóvel pode realizar a guarda de pontos sensíveis durante a atuação de forças de choque sobre a turba. Como exemplo desta missão, pode-se citar a segurança do Palácio do Planalto durante manifestações populares que terminaram em atos de vandalismo contra aquele local, durante a atuação da força de choque sobre os manifestantes.

Observamos, na figura 5, que entre o Palácio do Planalto e os manifestantes existe uma linha de policiais realizando um isolamento. A tropa hipo realizaria a mesma missão empregando de um quinto a um décimo do efetivo da tropa em questão. Observa-se, ainda, que os policiais estão na mesma altura dos manifestantes tendo um campo de visão limitado. Os manifestantes que se situarem mais distantes não conseguirão ver os militares, perdendo com isso o efeito dissuasor da tropa em OCD.

¹¹Região onde há inserção das duas espáduas. Situado entre o dorso e o pescoço do cavalo.



► **FIGURA 5**
Isolamento realizado por tropa a pé.
Fonte: O autor

Durante a concentração de massas populares, que podem se tornar agressivas, a tropa hipomóvel realiza patrulhas nas imediações do provável local de manifestações, coibindo ações adversas e informando ao escalão superior de prováveis ações hostis.

A tropa também poderá ser deslocada para próximo dos manifestantes e, neste momento, apoiada por elementos a pé, prisões de manifestantes e agitadores poderão se suceder, com isolamento ou evacuação da região, e aí as frações hipomóveis poderão cumprir missões de escolta e guarda de presos. Neste tipo de missão, é realizado um cerco em torno do preso, que deve ser conduzido por integrantes de tropa a pé.

Por ocasião de manifestações em que autoridades tentem negociar com os manifestantes, deslocando-se até bem perto deles, a oportunidade para o emprego vocacionado da tropa hipo se renova. A fim de oferecer proteção a estes negociadores, a tropa pode realizar a sua segurança, escoltando-os até a turba. A formação em cunha abre uma brecha entre os manifestantes e conduz o negociador até o interior do local das manifestações.

As polícias militares também empregam a formação em losango, a fim de realizar prisões no interior de manifestações, ou eventos musicais que gerem grande concentração de pessoas.

Outra importante missão a ser atribuída à tropa hipomóvel é a realização de operações de controle de distúrbios, objeto principal do estudo realizado, integrando a tropa de choque no reestabelecimento da ordem pública (Fig 6). Seu emprego deve ser combinado com a tropa a pé, proporcionando desta forma apoio mútuo e reduzindo a influência exercida pelas limitações da tropa hipomóvel.



▼ **Figura 6**
Emprego combinado de tropa.
Fonte: Disponível em www.urban75.org e
acessado em 20 de Abril de 2004.

2.3 Limitações

O emprego de cavalos em OCD sofre a influência de alguns fatores limitadores, como: desempenho de missões estáticas prolongadas, alimentação dos animais, execução de detenções, ação em locais de piso escorregadio e intervenção no interior de edifícios.

Por suas características físicas é mais cômodo para o cavalo estar em movimento do que parado com um homem montado sobre o seu dorso. As situações estáticas, em que o militar não pode apear, passam a ser fatores limitadores do tempo de permanência do animal na operação.

Há restrição quanto à alimentação, em virtude da sensibilidade do sistema digestivo do cavalo, sendo necessário sair da ação por um período médio de quatro horas para que ele possa alimentar-se. Esse fator também limita o tempo de emprego da tropa na missão, e, para minimizar a questão, pode-se fazer uma adaptação da dieta animal, aumentando a quantidade de volumosos (feno ou pasto) e readaptando os horários da forragem.

A Brigada Militar do Rio Grande do Sul, segundo o Maj BMRG Osmar, trabalha com dados médios de planejamento de emprego do cavalo por períodos diários de seis horas em ação. Cabe ressaltar que as unidades hipomóveis do Exército Brasileiro nas solenidades cívicas do dia da pátria realizam desfiles militares e permanecem montados por períodos aproximados de 10 horas.

Assim sendo, o tempo de permanência na ação é um limitador que pode ser facilmente minimizado. O comandante da fração hipomóvel precisa ter estes dados em mente para adaptar, em seu planejamento, os horários de forragem para os animais e a necessidade de substituição da tropa.

O aspecto relativo à execução de prisão fica minimizado em virtude de a tropa hipo normalmente ser empregada juntamente com tropa a pé. Caso estivesse atuando isoladamente ocorreria necessidade de o militar apear da sua montada, deixá-la com o guarda-cavalo para efetuar a revista e prisão do manifestante. Em meio à multidão esta ação se tornaria bastante penosa.

A atuação no interior de prédios dificulta o emprego do cavalo em OCD. Corredores estreitos não permitem ao cavalo a possibilidade de dar meia volta e as escadarias impossibilitam os animais de atuarem nos andares superiores. Nesses casos, o melhor emprego da tropa é utilizá-la como corredor de segurança para conduzir os manifestantes retirados, pela tropa a pé, do interior do prédio.

Nos centros urbanos de ruas pavimentadas, não é aconselhável a utilização de andaduras muito viva, em virtude do piso escorregadio, da existência de tampas de bueiro e de degraus como o meio-fio. Nesses casos deve ser empregada a fração hipomóvel compacta com seus elementos bem unidos e em andadura moderada. Outro fator atenuante para esta limitação é o emprego do protetor de casco. A sola desse protetor é confeccionada com material que evita escorregões.

2.4. Adestramento da Tropa Hipomóvel para as OP GLO

O Adestramento Básico será desenvolvido e orientado pelos seguintes fundamentos metodológicos

- *Imitação do Combate e Participação da Tropa, como condições imprescindíveis para capacitar os agrupamentos de níveis unidade, subunidade a fração a atuarem como instrumentos de combate.*

- *Missões de Combate compatíveis com o escalão e a natureza do agrupamento considerado, selecionadas criteriosamente, tendo como base o ambiente operacional do possível emprego.*
- *Integração do Adestramento, como forma de economia de tempo e de meios, bem como de ampliação da eficiência do treinamento dos diversos escalões e dos agrupamentos de naturezas diferentes.*
- *Reunião da Experiência Operacional, como meio de preservar a capacidade da Força Terrestre para desenvolver o combate.*
- *Exercícios de desenvolvimento da Ação de Comando e da Liderança, que têm como finalidade possibilitar a observação e a avaliação do comportamento dos militares participantes, em especial, dos comandantes, e estimular valor moral da Tropa.*
- *Instrução Preliminar, como parte integrante do próprio Adestramento.*
- *Preparação da tropa, em conformidade com as missões que lhe são impostas, no Plano de Segurança Integrada do escalão superior. (PPA GLO – Provisório)*

A instrução preliminar é parte integrante do Adestramento Básico e visa à preparação dos comandantes, dos quadros e agrupamentos para a realização dos exercícios de campanha. Ela deverá ser desenvolvida por intermédio de: atividades de revisão doutrinária, estudo de casos esquemáticos, ambientação com o estudo do tema tático e exercícios de prática coletiva, fora de situação, e demonstrações.

No caso do adestramento de tropas hipomóveis do Exército Brasileiro, Soeiro (2003, p. 23), sugere que o treinamento seja

realizado duas vezes ao ano. Esta periodicidade é empregada por tropas de polícia montada que atuam diariamente nas ruas realizando o policiamento montado.

Os animais empregados pelo exército não saem periodicamente dos quartéis, podendo estranhar o contato com o movimento das grandes cidades. Sugere-se, então, que o adestramento seja desenvolvido bimestralmente, a fim de se manter o contínuo adestramento da tropa hipomóvel. Outra oportunidade de expor os animais ao ambiente urbano é realizar pequenos deslocamentos nas imediações dos quartéis.

2.4.1 Formações Empregadas pela Tropa em OCD

No confronto com manifestantes, uma das maneiras de o comandante intervir é a manobra. Segundo o glossário de termos militares, manobra é o movimento destinado a colocar forças, equipamentos ou fogos em uma situação vantajosa em relação ao inimigo ou para cumprir determinada missão. Na situação em pauta, será o emprego tático selecionado e a formação utilizada pela tropa que o conduzirá ao sucesso da operação.

Segundo Rodrigues (2003), para manobrar o esquadrão hipomóvel é fundamental o completo conhecimento das formações de emprego da tropa em OCD. As formações deverão ser exaustivamente treinadas, a fim de não serem motivo de dúvidas de nenhum integrante da tropa empregada em OCD.

Os deslocamentos até a área de operações podem ser feitos em coluna de pelotão com a testa formada por um, dois ou três, dependendo da via de acesso que esteja sendo utilizada. É importante que a tropa aborde

a zona de ação já na formação planejada, evitando assim manobras desnecessárias junto aos manifestantes.

As formações básicas de emprego em operações são: esquadrão em linha, esquadrão em cunha, esquadrão em escalão à direita ou à esquerda e as combinações das formações básicas com os apoios laterais e à retaguarda.

As formações devem proporcionar apoio mútuo entre os militares e levar em consideração que um homem montado ocupa uma área no espaço bem maior que um homem a pé.

2.4.2 Pista de Treinamento

Em seguida, apresentar-se-á uma pista desenvolvida para adestrar a tropa hipomóvel quando empregada em OCD. Ela consiste em simular as situações que, por ventura, possam ocorrer durante o emprego da tropa em controle de distúrbio.

São reunidos em uma mesma área diversos incidentes e obstáculos, confeccionados na grande maioria com meios de fortuna. A pista tem por objetivo ambientar o cavalo ao teatro de operações que irá enfrentar; desenvolver a confiança mútua entre homem e cavalo além de desenvolver atributos da área afetiva no militar. Durante os momentos de dificuldade enfrentados na pista é que o homem demonstrará seu autocontrole, sua iniciativa, espírito de decisão e também suas fraquezas. É o momento ideal para avaliar a tropa e efetuar alguma substituição de homem ou cavalo.

Este exemplo de pista não esgota as possibilidades de simulações a partir da criatividade e do conhecimento do instrutor. Deve sempre levar em consideração a progressividade do trabalho e a segurança dos instruendos.

3 CONCLUSÕES

Há, nas unidades hipomóveis do Exército Brasileiro, uma enorme carência do emprego militar do cavalo, normalmente empregados por elas em missões de representação. Quando for necessário empregá-las operacionalmente, certamente a tropa hipo carecerá de um adestramento eficaz.

Com certeza, os integrantes dessas unidades, como em todas as demais unidades operacionais do Exército Brasileiro, devem estar em condições de atuar em operações de garantia da lei e da ordem. Mas será que o binômio homem/cavalo estará apto a atuar nessa esfera?

A fim de preparar o binômio em apreço, este estudo buscou coletar, junto às entidades ligadas à segurança pública, as formas de emprego que se demonstrem eficazes, bem como o equipamento e o armamento.

Por mais que os meios bélicos evoluam, jamais deverão ser empregados contra irmãos da pátria. Eles não justificam o emprego agressivo e a utilização das armas de guerra contra manifestações populares. Para conter o descontentamento momentâneo de cidadãos que se uniram em uma massa reivindicatória, devem-se usar forças suficientes para impedi-los de provocar danos às pessoas e às instalações públicas e privadas.

O objetivo do trabalho desenvolvido é justamente oferecer uma forma de adestrar as tropas hipomóveis do Exército Brasileiro, para atuarem em operações de controle de distúrbio.

REFERÊNCIAS

- BONDARUK, Roberson Luiz, Major QOPM. Manual de policiamento montado comunitário. Curitiba, PR, 2005.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. CI 7-10/3: Posto de Segurança Estático. Brasília, DF, 1982.
- _____. Estado-Maior do Exército. IP 31-17: Operações Urbanas de Defesa Interna. Rio de Janeiro, RJ, 1980.
- _____. Estado-Maior do Exército. IP 100-1: Doutrina Delta. Brasília, DF, 2000.
- _____. Estado-Maior do Exército. IP 85-1: Operações de GLO. Brasília, DF, 2001.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 100-2: Doutrina Alfa. Brasília, DF, 2000.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 19-15: Operações de Controle de Distúrbios. Brasília, DF, 1997.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 45-4: Operações Psicológicas. Brasília, DF, 1999.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 2-1: Emprego da Cavalaria. 2. ed. Brasília, DF, 1999.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 100-5: Operações. 2. ed. Brasília, DF, 1999.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 21-30: Abreviaturas, símbolos e convenções cartográficas. Brasília, 2002.
- _____. Ministério da Guerra. Manual do Cavaleiro. 1 ed. Rio de Janeiro: estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, 1952.
- _____. Estado –Maior do Exército, C 20-1 - Glossário de termos e expressões para uso no exército, 3ª Edição, 2003.
- _____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: atualizada até a Emenda Constitucional N° 39, de 19/12/2002, com notas remissivas às principais lei básicas. Atualizações e notas por Wladimir Novaes Filho. 6. ed. São Paulo: L Tr, 2003.
- CRUZ, Anamaria da Costa. Apresentação de trabalhos acadêmicos e dissertações. Niterói, 2003.
- DA NOVA, José Niuton, A organização para o emprego de uma SU hipomóvel para as Op GLO, trabalho de conclusão do curso de instrutor de equitação. Rio de Janeiro, 2004.
- DANTAS, Ricardo Pinheiro / Gustavo Lopes da Cruz, O Emprego do Cavalo em Operações Hipomóveis Desempenhando Missões de Controle de Distúrbios Cíveis, 38 p. Dissertação de Monografia (Curso de Instrutor de Equitação) – Escola de Equitação do Exército. Rio de Janeiro, 2002.
- GONÇALVES, Rodrigo de Lima. Proposta de emprego dos meios hipomóveis em operações de GLO. Brasília, DF, 2001.
- INSPETORIA GERAL DAS POLÍCIAS MILITARES. Manual Básico de Policiamento Ostensivo, MTP-11-3-PM. Curitiba, 1988.

LICART, commandant. A arte da equitação: como aprender e ensinar a montar. Campinas, 1988.

PEREIRA, Rafael Gonçalves. Preparação da tropa (cavalo/cavaleiro) para o "cdc". Trabalho de Conclusão do Curso Técnico de Policiamento Montado da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

POLICASTRO, Alberto Nubie. Manual de tropa montada. Trabalho de Conclusão do Curso Técnico de Policiamento Montado da Polícia Militar do Estado de São Paulo. São Paulo, 1995.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Manual de policiamento montado. MP-11-1-PM, Belo Horizonte (198-).

PORTUGAL. Manual Guarda Nacional Republicana. Lisboa.

RODRIGUES, César Vinícius Boeira. Preparação da tropa (cavalo/cavaleiro) para o "cdc". Trabalho de Conclusão do Curso Técnico de Policiamento Montado da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

ROOS, Francisco Gomes. O emprego de armas não letais em operações de garantia da lei e da ordem. Trabalho apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte do Projeto Interdisciplinar do Curso de Bacharel em Ciências Militares. Resende – RJ. 2004.

SGNAOLIN, Jéferson Moreira. *et al.* O emprego do Regimento de Cavalaria de Guarda nas operações de defesa interna. Rio de Janeiro, 1995.

SGNAOLIN, Jéferson Moreira. O emprego da tropa montada em operações de garantia da lei e da ordem. Revista Sangue Novo, 2: 21-24. AMAN. Resende, 2003.

SOEIRO, Eduardo da Costa. A preparação do cavalo para missões de garantia da lei e da ordem. Rio de Janeiro, 2003.

"Propostas para Revisão e Atualização da Doutrina de Emprego do Serviço de Saúde em Campanha do Exército Brasileiro "

"O verdadeiro desafio não é inserir novas idéias, mas sim expelir as antigas" (Lidell Hart)

RESUMO

A doutrina de emprego do Serviço de Saúde em Campanha do Exército Brasileiro sofreu poucas modificações desde a última participação da Força Expedicionária Brasileira – FEB, na 2ª Guerra Mundial, cuja base doutrinária apoiou-se no serviço de saúde do exército norte-americano. Isto significa que a nossa doutrina está desatualizada há várias décadas. As propostas apresentadas neste trabalho foram desenvolvidas pelo Curso de Saúde da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais - EsAO, por intermédio dos Instrutores e dos Capitães alunos Médicos do 1º Turno de 2007, visando a dar um primeiro passo para a modernização e a atualização doutrinária. São baseadas nos conceitos modernos de Medicina de Guerra, de Emergência e de Resgate, com as tecnologias utilizadas no meio civil e militar dos

países mais desenvolvidos. Muito há que ser feito, pois qualquer proposta de modificação na estrutura logística de apoio de saúde para as operações militares acarretará, também, a mudança da doutrina e da logística das demais Armas, Quadros e Serviços. Apesar das dificuldades conjunturais, devemos buscar o aprimoramento constante e a evolução doutrinária, no sentido de acompanhar e nos adaptarmos às inovações tecnológicas. Não podemos permanecer estagnados; a vida e o mundo atual nos impelem para seguirmos adiante.

PALAVRAS-CHAVE: Medicina de Guerra, Doutrina, Serviço de Saúde em Campanha. Exército Brasileiro.

1. INTRODUÇÃO

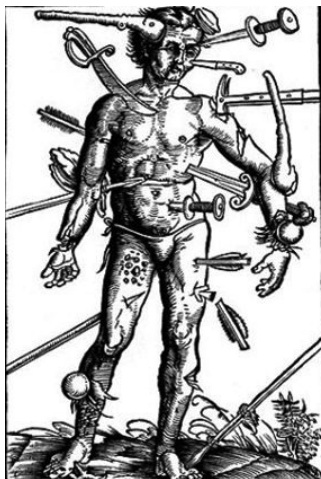
O Manual de Logística Militar Terrestre (C100-10) refere-se à função logística saúde como sendo o conjunto de atividades relacionadas com a conservação dos recursos humanos nas condições adequadas de aptidão física e psíquica, por meio de medidas sanitárias de prevenção e de recuperação, estendendo este conceito, inclusive, à conservação dos animais, seja em tempo de paz ou de guerra. A Doutrina de Emprego do Serviço de Saúde em Campanha do Exército Brasileiro é inerente à sua missão e às suas responsabilidades; orienta o emprego das organizações de saúde determinado pelas missões, responsabilidades e princípios peculiares que norteiam a logística do apoio de saúde nas operações militares em todos os escalões. Na atualidade, com o advento de novas e sofisticadas tecnologias, a adoção de estruturas organizacionais mais leves e flexíveis, a criação de unidades altamente especializadas e centros de excelência, os conflitos modernos exigem da Força Terrestre esforços continuados no sentido de elaborar novos conceitos e idéias, adequados à nova conjuntura mundial e à nossa realidade. Nesse contexto, crescem de importância o estudo e a pesquisa da evolução doutrinária do

Serviço de Saúde em Campanha do Exército; sua organização, estrutura e funcionamento. Convém ressaltar que a atual doutrina do Serviço de Saúde apóia-se, ainda hoje, em concepções doutrinárias oriundas do exército norte-americano durante a 2ª Guerra Mundial. Isto nos faz retroceder exatos 62 anos no tempo e questionar: não teria chegado o tempo de provocarmos algumas atualizações em nossa doutrina? No que se refere à instrução, o Manual de Campanha C8-1 (Serviço de Saúde em Campanha), atualmente em vigor, é oriundo de 1980, embora um anteprojeto de 2001 ainda aguarde a aprovação do Estado Maior do Exército – EME.

As propostas aqui apresentadas surgiram exatamente a partir desse questionamento por parte dos instrutores e capitães alunos da fase presencial do curso de aperfeiçoamento militar para oficiais médicos do 1º semestre 2007, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – EsAO e visam a atualizar a doutrina de organização, preparo e emprego do Serviço de Saúde nas operações militares, compatibilizando-a com a evolução tecnológica dos tempos atuais, adequando-a, porém, com a realidade do país e as possibilidades e recursos da Força Terrestre.

2. DESENVOLVIMENTO

Breve Histórico do Serviço de Saúde em Campanha e a Medicina Atual



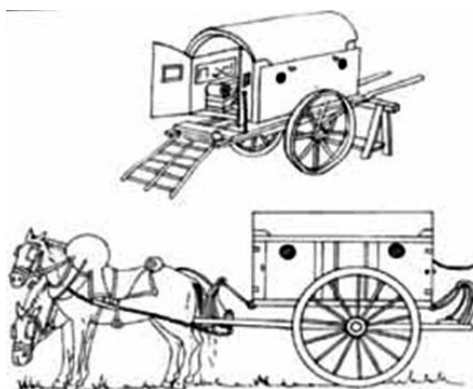
Em 1517, no *Feldbuch der Wundarzney* (Manual para o Tratamento de Feridos em Campanha), Hans von Gersdorff já nos fornecia uma idéia bastante real daquilo que era, à época, um politraumatizado de guerra.

Esta figura pode representar de maneira bastante significativa e esquemática o que é para nós, médicos, ainda hoje, um ferido em combate.

Dominique Jean Larrey, Cirurgião-Mor dos Exércitos de Napoleão Bonaparte, que com ele lutou desde sua Campanha da Itália, em 1797, até Waterloo, em 1815, foi quem desenvolveu os "modernos métodos" do Serviço de Saúde em Campanha, àquela época: preconizava a realização das cirurgias em campo de batalha, a aproximação do atendimento hospitalar aos feridos, através dos Hospitais de Campanha, o desenvolvimento dos ditos "sistemas de corpos de ambulâncias" e de suas famosas "Ambulâncias Voadoras de Larrey" para o transporte de feridos, com equipes especializadas de transporte, atendimento e padioleiros.



*Dominique Jean Larrey (*08 Jul 1766 +25 Jul 1842)*



"Ambulâncias Voadoras de Larrey"

Ao analisarmos este breve histórico, pensando no Serviço de Saúde em Campanha do Exército Brasileiro desde a Guerra da Tríplice Aliança até a 2ª Grande Guerra, devemos admitir que muito pouca coisa mudou desde então. Principalmente quando pensamos nas possibilidades terapêuticas, técnicas de salvamento e resgate, tecnologia de evacuação, meios de transporte e hospitalização que possuímos na medicina civil da atualidade, invade-nos ainda mais a certeza de que é nossa missão tomarmos alguma providência para não abandonarmos nossos militares à mercê da sorte e, sim, ampará-los com a tecnologia e capacitação profissional a que fazem jus, em pleno século XXI.

Doutrina Atual de Emprego do Serviço de Saúde e seus Óbices

a. Condições adequadas e maior proteção aos “soldados resgatistas”

Pela atual doutrina do Serviço de Saúde em Campanha, a partir do momento em que o combatente é abatido no campo de batalha, um soldado padioleiro deverá resgatá-lo no local onde ele caiu ou no Refúgio de Feridos e de lá para o Posto de Socorro da Unidade, caracterizando o atendimento do 1º Escalão de Saúde, sem qualquer tipo de proteção.

O soldado padioleiro que resgata a outro militar ferido, passaria a ser denominado e conhecido como “soldado resgatista” e assim por nós será denominado, a partir de agora.

b. Proteção aos feridos durante seu 1º atendimento e evacuação

Sabe-se, hoje em dia, com todas as técnicas de resgate e salvamento aprendidas e mundialmente difundidas no meio civil, que o 1º atendimento prestado por uma equipe de saúde a um ferido grave é fundamental e desse primeiro atendimento depende diretamente sua possibilidade de sobrevivência. Na doutrina atual, nem o resgatista, nem o ferido, dispõem de qualquer tipo de proteção para que os procedimentos e a evacuação acima relatados sejam realizados de forma segura.

Também é fundamental que cada combatente tenha consigo um “kit” de primeiros socorros completo para executar seu próprio atendimento imediato, ou de seu próximo, desde que possível. Atualmente tais “kits de primeiros socorros” são previstos, porém estão longe de serem considerados adequados para as necessidades da guerra moderna.

c. Melhores condições de atendimento ao ferido

Conforme citado anteriormente, quanto melhores e mais rápidas forem as condições do 1º atendimento ao ferido, maiores possibilidades ele terá de sobreviver, com menos e menores seqüelas. Atualmente, faltam-nos locais e materiais adequados para a realização desse 1º atendimento.

d. Mobilidade e Flexibilidade

A doutrina atual, com o 1º Escalão montado em barracas e estruturas fixas, dificulta a mobilidade e flexibilidade, características fundamentais dos conflitos modernos neste novo século.

e. Meios de transporte melhor adequados para a evacuação dos feridos

Atualmente é preconizado o transporte de feridos por ambulâncias do tipo A, ou seja, ambulâncias apenas para transporte de pessoal, sem características específicas para atendimento ou prosseguimento de atendimento médico já iniciado. Nossas ambulâncias são antigas e a previsão é de que sejam de 1 ton, porém as existentes são de ¾ ton. O circuito de ambulâncias, da forma como foi concebido e consta nos Manuais, é operacionalmente questionável e há evidências de que não funcione adequadamente. Sugere-se que o referido circuito seja mantido, mas que seja aperfeiçoado e racionalizado. A proteção blindada das ambulâncias, bem como os diversos tipos de ambulâncias a serem empregadas no atendimento ao militar ferido em combate deverão ser dimensionadas e compatíveis com o valor da tropa apoiada.

f. Capacitação dos profissionais de saúde em « Medicina de Guerra », de Urgência e de Resgate

Os médicos que atuam em serviços de emergência e resgate no meio civil sabem ser fundamental a necessidade de especialização e educação continuada nessas áreas, pois elas evoluem diariamente com técnicas e procedimentos que se tornam vitais para o traumatizado. Toda a equipe médica deve estar treinada e habilitada para isso, desde os “soldados resgatistas” até os médicos especialistas.

A Medicina de Guerra é uma especialidade médica que ensina não somente a recuperar os feridos, mas também a deixá-los morrer com dignidade, visto a impossibilidade de salvar todas as vidas em casos de guerras e grandes catástrofes. Precisamos estar treinados e preparados para isto. Convém ressaltar, no entanto, que o nosso país é signatário de tratados internacionais, tais como do Direito Internacional Humanitário e da Convenção de Genebra e de seus protocolos adicionais, devendo portanto, observar as possíveis implicações jurídicas decorrentes de atos dessa natureza.

Na doutrina atual não há qualquer previsão para especialistas nestas áreas.

Sugestões e Propostas:

a. Tempo como prioridade absoluta no 1º atendimento ao ferido

O maior aliado para o aumento na sobrevivência dos feridos em combate é o tempo. No meio civil, em todos os ensinamentos sobre atendimentos de emergência, o tempo é tratado como prioridade absoluta, tendo-se como jargão, atualmente, que “tempo é vida”. Deve-se ter sempre em mente que, para morrer, são necessários apenas 3 minutos e que esse é

um espaço muito curto de tempo.

Preconiza-se, também, a “golden hour”, ou seja, a 1ª hora do atendimento ao ferido, desde o momento em que foi atingido, como sendo de fundamental importância para sua sobrevivência. Para isto, o ferido deve dar entrada num Hospital para receber seu tratamento definitivo dentro dessa 1ª hora.

b. Recursos Humanos

- Capacitação Profissional em Medicina de Guerra, de Urgência e de Resgate

Conforme citado anteriormente, é de fundamental importância que tenhamos uma equipe de profissionais de saúde treinada, equipada e preparada para os procedimentos necessários ao primeiro atendimento, seguido dos cuidados essenciais de recuperação e de estabilização do combatente ferido, para, imediatamente após, removê-lo para o escalão superior, a fim de que venha a ter, dentro do mais curto prazo possível, seu tratamento definitivo em um hospital.

Existem vários cursos civis, ministrados pelas Associações Médicas, em todas as esferas de governo (municipal, estadual ou federal), periodicamente, que tratam especificamente dos atendimentos de emergência a pacientes traumatizados, entre eles:

- BTLS : Basic Trauma Life Support (Suporte Básico de Vida ao Trauma) - curso básico de atendimento ao trauma, pode ser realizado por todos os integrantes do Serviço de Saúde, a partir do Soldado Padioleiro.
- PHTLS : Pre-Hospital Trauma Life Support (Suporte de Vida Pré-Hospitalar ao Trauma) - curso para médicos e enfermeiros.
- ATLS : Advanced Trauma Life Support (Suporte Avançado de Vida ao Trauma) - curso destinado apenas a médicos.

Estes cursos têm reconhecimento internacional pelas Sociedades Médicas de Cuidados Críticos aos Pacientes Traumatizados

e devem ser realizados a cada 4 (quatro) anos pelos profissionais de saúde, para mantê-los atualizados. O controle é feito por meio das carteiras profissionais. Têm um custo aproximado de U\$ 250 (duzentos e cinquenta dólares) e normalmente são realizados durante finais de semana, como cursos de “imersão”, ou seja, cursos de duração de cerca de 12 (doze) horas diárias.

A Força Aérea Brasileira ministra e financia aos seus profissionais de saúde, semestralmente, o ATLS, no Hospital da Força Aérea do Galeão.

Ainda há outros cursos nas áreas de resgate e salvamento, acessíveis aos militares de Saúde:

- Cursos de resgate (Bda Pqdt)
- Cursos de salvamento (Grupo de Socorro de Emergência - GSE do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro)

Para os médicos, há uma necessidade ainda maior de especialização, mais específica em “Medicina de Guerra”, não reconhecida no Brasil, mas ministrada nos Estados Unidos nas seguintes Universidades:

- Uniformed Services University of the Health Sciences Department of Military and Emergency Medicine, Bethesda, Maryland
- University of Southern California Medical Center
- Navy Trauma Training Center, Los Angeles County, Califórnia

Nossa proposta é a de que oficiais médicos de carreira sejam enviados para a realização desses cursos no exterior e que sejam transformados em instrutores e multiplicadores de seus conhecimentos. Propomos também que essa especialidade seja introduzida no currículo escolar da Escola de Formação (EsSEx) ou da Escola de Aperfeiçoamento (EsAO) de Oficiais.

- **Formação Profissional em Defesa Química,**

Biológica, Nuclear e Radiológica

Atualmente não é prevista a especialização de oficiais médicos de carreira no curso de DQBNR da Escola de Instrução Especializada (EsIE). Os oficiais responsáveis pelo Curso estão cientes da necessidade da capacitação de médicos nessa área, incluindo não apenas os conhecimentos técnicos sobre os ataques QBNR, mas também a sua maneira eficaz de tratamento e medidas preventivas. O curso específico para o tratamento desses efeitos não existe no Brasil e também necessitaríamos de intercâmbio internacional para desenvolvê-lo.

- Atualização Continuada

Conforme citado, é fundamental a atualização continuada, sendo do interesse tanto do profissional de saúde, quanto da Força.

c. Reestruturação dos Escalões

Em termos de reestruturação dos Escalões de Saúde, somos de parecer que o escalonamento funcional do Serviço de Saúde deva ser mantido, observando-se a sua hierarquização e descentralização. No entanto, poderá ser racionalizado. A providência mais importante seria a de se transferir parte da estrutura de apoio logístico de saúde do 2º Escalão para o 1º Escalão, reforçando-o de maneira que possibilite um atendimento mais adequado ao ferido durante os minutos iniciais do trauma e que a triagem seja feita de imediato, pelo profissional de saúde que prestar o primeiro atendimento. Assim sendo, seria desdobrado um Posto Cirúrgico Móvel Avançado (P Trg Avçd) que, sob controle operacional, apoiaria o 1º Escalão. Conforme citado anteriormente, a intenção é a de que toda essa estrutura tenha a maior mobilidade e flexibilidade possíveis, devendo, ser desdobrada, preferencialmente, em viaturas sobre lagartas, como os M-113, por exemplo, ou sobre rodas, como os Urutus, ou ainda em

estruturas modulares, no estilo de containers metálicos, que poderiam ser transportados por caminhões ou helicópteros.

Essa abordagem inicial seria realizada pelo soldado padioleiro, agora denominado “soldado resgatista”, que chegaria ao local onde se encontra o ferido, protegido dentro de uma viatura de resgate blindada, como as citadas anteriormente, recolheria o ferido de onde estivesse, ou seja, do campo de batalha ou de dentro de uma viatura blindada atingida. Sabe-se que as maiores complicações nesse tipo de guerra são causadas por choque hemorrágico, normalmente conseqüente de amputações traumáticas de membros; queimaduras graves e pneumotórax. Assim sendo, os feridos teriam sua extrincação e resgate feitos de maneira adequada, com equipes especializadas e teriam de imediato o pronto atendimento inicial, enquanto fossem levados pela própria viatura de resgate blindada para o Posto de Socorro, que também estaria no 1º Escalão. O Posto Cirúrgico Móvel Avançado (P Cir Mv Avçd) estaria desdobrado sob rodas em Viaturas/Unidades Semi-Intensivas, 2 (duas) como Viaturas/Unidades para Feridos Graves e 1 (uma) como Viatura/Unidade para Feridos Leves, considerando as estatísticas de que a maior parte dos feridos, nesses casos, é grave.

As viaturas usadas teriam suas estruturas internas modificadas e adaptadas, de maneira a facilitar a movimentação de pessoal e a adequação das instalações dos equipamentos necessários. Há uma viatura M-113, modificada internamente com baixíssimo custo, que se encontra em fase de teste no 4º Regimento de Cavalaria Blindada (RCB), em São Luiz Gonzaga, RS.

No Posto de Socorro, que estaria baseado



▼
M-113 Amb

imediatamente após as áreas de trens de combate, o ferido teria a abordagem cirúrgica emergencial para a hemostasia de sua hemorragia, para a drenagem de seu pneumotórax ou para a reposição hidroeletrólítica de seu choque, entre outros procedimentos emergenciais para o suporte básico de vida, até a estabilização clínica que viabilizasse seu transporte e evacuação para o Escalão Superior. Esse procedimento deve ser realizado o mais rápido possível, tentando sempre atingir a meta de 60 minutos para dar entrada nas instalações de saúde da Cia Log Sau do B Log (2º Escalão) ou do Hospital de Campanha Avançado (H Cmp Avçd), que ficaria sob controle operacional da Brigada ou da Divisão de Exército. Para lá seriam evacuados os

feridos mais graves que necessitassem de uma hospitalização imediata, em face da possibilidade de elevado número de baixas em combate, como ocorre, por exemplo, nas manobras de defesa em posição e no ataque coordenado.

A evacuação a partir do Posto de Socorro

seria de responsabilidade total do 2º Escalão, cujo Pelotão de Ambulância seria composto por viaturas ambulâncias dos tipos C, D e E, conforme especificações a seguir e que seriam empregadas de acordo com o grau de gravidade do ferido e de outros fatores operacionais.

1º ESCALÃO



Viatura Blindada de Resgate



Posto de Socorro



Posto Cirúrgico Móvel

2º ESCALÃO



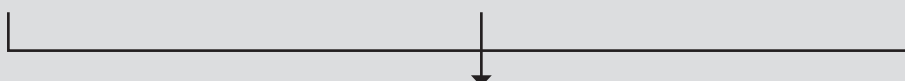
AMBULÂNCIAS



UTI MÓVEL

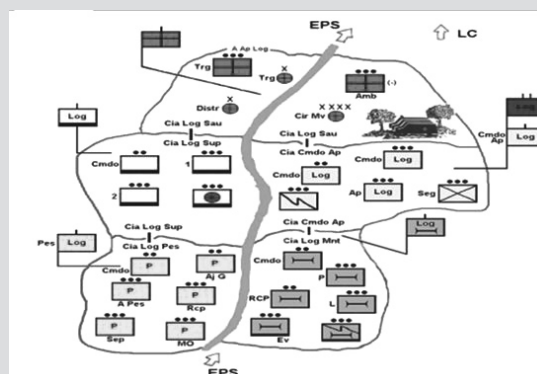


EVAM



CPM AVÇD

OU



CIA LOG SAU

d. Novas formas de triagem e abordagem ao ferido

Em princípio, na guerra, o número de vítimas excede a capacidade de resposta da infra-estrutura médica. Para aumentar as chances de sobrevivência e minimizar as lesões permanentes, sugerimos que os feridos passem por um tipo de triagem, o mesmo utilizado no meio civil para o manejo de grandes catástrofes e desastres coletivos, visando a estabelecer prioridades para o tratamento e o transporte, a partir da abordagem inicial pelo primeiro profissional de saúde. Tal procedimento agilizará todos os níveis de evacuação e não acarretará perda de tempo com triagens repetitivas.

O algoritmo mais utilizado para esse tipo de triagem chama-se "Simple Triage And Rapid Treatment" (START). A triagem dos feridos é feita no local onde eles estão deitados e deve demorar no máximo 60 segundos, ou menos. Pode ser realizada por qualquer profissional de saúde, desde que esteja treinado para isto.

Deve-se seguir a sequência respiração, perfusão e estado mental (RPM):

- se a vítima respirar, analisar a perfusão através do pulso radial ou do preenchimento capilar por 2 segundos. A partir daí, analisar o estado mental da vítima, através de respostas a simples comandos verbais e orientação no tempo e espaço;
- se a vítima não respirar, abrir suas vias aéreas, remover obstruções e aguardar. Se ela respirar, continuar a análise da perfusão e do estado mental. Caso contrário, deverá ser considerada morta, pois não há tempo útil para a realização de manobras de ressuscitação cardio-pulmonar;
- para facilitar o processo de triagem, um sistema de etiquetas foi desenvolvido; ele utiliza um código de cores que pode rapidamente ser identificado no campo

de batalha. As etiquetas são de papel impermeável e possuem espaço para identificação e anotação de procedimentos realizados. As cores são baseadas nas condições gerais do ferido e, em algumas situações, levam em consideração as probabilidades de sobrevivência de acordo com os recursos disponíveis. As categorias são:

- Vermelho: Remoção imediata. Feridos extremamente graves, mas com alta probabilidade de sobrevivência. Necessitam procedimentos de moderada curta duração para prevenir a morte. Ex.: obstrução de vias aéreas, hemorragia acessível, amputações de emergência.
- Amarelo: Pode aguardar remoção; médias condições. Requer intervenção cirúrgica, mas pode aguardar sem compromisso para sua sobrevivência. Medidas intermediárias seriam administração intravenosa de fluidos, analgésicos e antibióticos. Ex.: fraturas de grandes ossos, queimaduras não-complicadas, ferimentos em grandes músculos, lesões intratorácicas e/ou intra-abdominais.
- Verde: Boas condições. Ferido sem lesões graves em estruturas nervosas ou vasculares. Pode andar e normalmente pode providenciar cuidados próprios, ou necessita apenas ajuda de pessoal minimamente treinado.
- Azul: Usada para vítimas em que se espera a morte. Casos muito graves e de praticamente impossível resolução em função do tempo e dos recursos disponíveis. Deverá ser mantido o mais confortavelmente possível. Muitas vezes, evita-se colocar a etiqueta neste tipo de paciente, para evitar criar o estigma de que "vou morrer".

- Preto: Morto.



ESQUEMA SIMPLIFICADO DO START

1. Seqüência RPM = 60 segundos
2. Identificação:

- Verde = boas condições
- Amarelo = médias condições
- Vermelho = paciente crítico
- Azul = irrecuperável
- Preto = morto

e. Viaturas e Equipamentos

AMBULÂNCIAS

Define-se ambulância como um veículo (terrestre, aéreo ou aquaviário) que se destina exclusivamente ao transporte de enfermos.

As dimensões e outras especificações de veículo terrestre deverão obedecer às normas da legislação vigente e da ABNT – NBR 14561/2000, de julho de 2000. Convém assinalar também que a Portaria nº 814/GM, de 01 de junho de 2001, do Ministério da Saúde, estabelece as normas técnicas para o funcionamento e transporte de pacientes e feridos em ambulâncias em todo o território nacional, sejam civis ou militares, públicas ou privadas.

TIPO A

Ambulância de Transporte:

veículo para transporte em decúbito horizontal de pacientes que não apresentam risco de vida, para remoções simples e de caráter eletivo.

TIPO B

Ambulância de Suporte Básico:

veículo para transporte de pacientes ou feridos em decúbito horizontal que apresentam risco de vida conhecido, quando utilizado para remoções inter-hospitalares ou desconhecido quando utilizado para atendimento pré-hospitalar. No atendimento pré-hospitalar, deverá conter todos os materiais, e equipamentos necessários à imobilização.

TIPO C

Ambulância de Resgate:

veículo para atendimento de urgências pré-hospitalares de pacientes vítimas de acidentes ou pacientes em locais de difícil acesso, com equipamentos de salvamento (terrestre, aquático e em alturas).

TIPO D

Ambulância de Suporte Avançado:

veículo destinado ao atendimento e transporte de pacientes de alto risco em emergências pré-hospitalares e/ou de transporte inter-hospitalar que necessitam de cuidados médicos intensivos. Deve contar com os equipamentos médicos necessários para esta função.

TIPO E

Aeronave de Transporte Médico:

aeronave de asa fixa ou rotativa utilizada para transporte inter-hospitalar de pacientes e aeronave de asa rotativa para ações de resgate, dotada de equipamentos médicos homologados pela Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC.

TIPO F

Nave de Transporte Médico:

veículo motorizado hidroviário, destinado ao transporte por via marítima ou fluvial. Deve possuir equipamentos médicos necessários ao atendimento de pacientes e feridos conforme a sua gravidade.

3. CONCLUSÃO

A Doutrina de Emprego do Serviço de Saúde em Campanha do Exército Brasileiro, sua estrutura e organização encontram-se defasadas e desatualizadas, necessitando ser urgentemente revistas. Muito há que ser feito, pois modificar esta doutrina implicará também na mudança da doutrina e na logística das demais Armas, Quadros e Serviços.

O desafio nos foi lançado e pretendemos, com este trabalho, dar os primeiros passos para o futuro que nos aguarda. A preocupação com o preparo do combatente, incluindo o pessoal de saúde, o aperfeiçoamento do equipamento e do pessoal, em particular das equipes especializadas de saúde, aliada à preocupação constante com o suprimento e a manutenção do material de saúde em campanha é

fundamental e trará reflexos para o moral da tropa e para o êxito das operações militares. Vai incentivar e promover a qualificação do pessoal de saúde com a realização de cursos em resgate e de primeiros socorros, tais como: Resgate e Salvamento (GSE/CBMERJ e Dst Pqdt), BTLS, ATLS, Medicina de Desastres e de Catástrofes, e do retorno da realização de cursos de DQBNR na EsIE e outros. Tais cursos devem ser tratados como prioridade, além da atualização e educação continuada.

Coerente com a nossa realidade, estamos conscientes das dificuldades conjunturais que o país e a instituição atravessam, porém acreditamos e confiamos na capacidade técnico-profissional dos oficiais médicos do Serviço de Saúde do Exército e, principalmente, em nossos superiores hierárquicos, no sentido de darmos continuidade a este projeto de revisão e atualização doutrinária que proporcionará, à Força Terrestre, dispor de um Serviço de Saúde operacionalmente muito mais bem preparado e equipado, adequado ao avanço tecnológico dos exércitos mais desenvolvidos e condizente com a envergadura política que o Brasil representa perante outras nações.

4. REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Exército. Estado-Maior. Portaria nº 029-EME, de 14 de abril de 1980. Aprova o manual de campanha C8-1 – serviço de saúde em campanha. 2. ed. Brasília, DF, 1980 a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior. C8-1: emprego do serviço de saúde (anteprojeto). 3. ed. Brasília, DF, 2001 b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior. Portaria nº 125-EME, de 22 de dezembro de 2003. Aprova o manual de campanha C100-10 – logística militar terrestre. 2. ed. Brasília, DF, 2003 c.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Portaria nº 814/GM, de 01 de junho de 2001. Estabelece a normatização dos serviços de atendimento pré-hospitalar móvel de urgência no território nacional. Brasília, DF, 2001.
- ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS. Pub EsAO 8-0-1: organização e emprego do serviço de saúde. Rio de Janeiro, RJ, 2006.
- FARMER, J. Christopher, JIMENEZ, Edgar J., RUBINSON, Lewis, TALMOR, Daniel S. Fundamentals of disaster management. 2a ed. United States of America: Society of Critical Care Medicine, 2004.
- RYAN, James, MAHONEY, Peter F., GREAVES, Ian, BOWYER, Gavin. Conflict and catastrophe medicine – A practical guide. 2a ed. London: Springer, 2003.
- PROCEEDINGS, US Naval Institute – Artigos Diversos. April, 2006 e February, 2007.

ABSTRACT

The Brazilian Army Medical Corps did not change its doctrines since the 2nd World War; it means we are at least 62 years late. The new ideas exposed here were developed by the Medical Corps Instructors and Captains from the Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 1st Semester 2007, for the first steps to this goal. They are based on the modern concepts of evidence-based medicine, from the War Medicine, and the Emergency and Rescue Civil Departments. There are too many things to be done, mainly because, when changing Health Doctrines, all the others will follow the same way. We just cannot stop in the middle of the way; we must go on. We believe and trust in Brazil and in the capacity of our professional team and senior officers in the Force to continue this project for a new health doctrine for the Brazilian Army.

Key-words: War Medicine, Doctrines, Brazilian Army Medical Corps.

AUTORES

1. Luiz Antonio LOPES – Major Médico QEMA (Cmt Curso de Saúde/EsAO)
 2. Claudio LUIS Ferreira Rodrigues – Capitão Médico (Instrutor Curso de Saúde/EsAO)
 3. CARLA Maria Clausi – Capitão Médica (CAM Med 1º Turno 2007/EsAO)
 4. DILMAR de Lemos Oliveira - Capitão Médico (CAM Med 1º Turno 2007/EsAO)
 5. Sávio REDER de Souza - Capitão Médico (CAM Med 1º Turno 2007/EsAO)
 6. Alessandro Sartori THIES – Capitão Médico (CAM Med 1º Turno 2007/EsAO)
 7. Demais Capitães Médicos integrantes do CAM Med 1º Turno 2007/EsAO
- Endereço eletrônico: csau@esao.ensino.eb.br

A Influência do Projeto Liderança, Desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras, sobre o Desempenho Profissional de Oficiais Comandantes de Subunidades e de Pelotões em Operações de Manutenção da Paz da Organização das Nações Unidas

Edson Aita¹

RESUMO

Apresenta uma visão acerca da influência do Projeto Liderança (PL), desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), sobre o desempenho profissional de oficiais comandantes de subunidade (Cmt SU) e de pelotão (Pel) em Operações de Manutenção da Paz da ONU. Sua finalidade é verificar em que medida o PL está atendendo às necessidades impostas pelas operações de paz. Para tal foi selecionada uma amostra de vinte e dois oficiais e quarenta e quatro sargentos, de infantaria, ex-integrantes de contingentes, servindo na Vila Militar. As variáveis envolvidas no estudo foram o PL, como variável independente, por se considerar que sua manipulação exerce influência sobre a variável dependente desempenho profissional. O PL visa a desenvolver no cadete atributos e valores julgados essenciais para o bom desempenho profissional dos futuros oficiais na condução de suas frações. Com as transformações ocorridas no cenário mundial, após a segunda metade da década de 90, a participação do Exército Brasileiro em operações

internacionais tem aumentado significativamente. Sendo assim, há necessidade de se formarem oficiais da mais alta tempera, uma vez que um comandante incapaz de exercer a liderança e de conduzir seus subordinados, em operações de paz, diante das variadas e inóspitas situações que se apresentam, poderá comprometer toda uma operação. Da análise do presente trabalho, concluiu-se que o PL exerce influência significativa sobre o desempenho profissional de oficiais Cmt de SU e de Pel em operações da ONU, colaborando, dessa forma, para o sucesso das missões cumpridas pelo Exército Brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Projeto Liderança. Operações de Manutenção da Paz. Desempenho Profissional.

¹ Capitão de Infantaria – Bacharel em Ciências Militares (AMAN – 1998), Graduado em Educação Física (EsEFEx – 2004), Mestre em Operações Militares (EsAO – 2006), Pós-graduado *Lato Sensu* em Treinamento Desportivo (UGF – 2005), Cmt de Pel Fuz nos anos de 1999 e 2000 no 8º BIMtz (Santa Cruz do Sul, RS) Instrutor do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras nos anos de 2001, 2002 e 2003 e Cmt Cia de alunos no Instituto Militar de Engenharia no ano de 2005. Atualmente servindo no CFSol/8ºBIS.

The leadership project developed at Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN): the professional performance of the platoon and section commanding officers at UN peacekeeping forces

Edson Aita

ABSTRACT

This work presents an overview on the Leadership Project developed at Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). It is about the professional performance of the Platoon and Section Commanding Officers at UN Peacekeeping Forces. It aims at verifying whether the Leadership Project is meeting the necessities imposed by Peace Keeping Operations by proposing that more attention should be paid to these kinds of missions at AMAN. In order to do so, there was the selection of twenty two officers and forty four seargents who have joined Peacekeeping Forces and are now serving at Vila Militar in Rio de Janeiro. The variants involved in this study were the Leadership Project, as an independent variant, because its manipulation influences the dependent variant which is the professional performance. The Leadership Project's objective is to create in the cadet

qualities understood as necessary for a good professional performance of future officers who will be in commanding positions. With the world's transformations in the second half of the nineties, Brazilian Army has increased a lot its participation in international operations. Thus there is the necessity to prepare high level officers, for a commander who is unable to be a leader and to guide his subordinates in Peace Operations, may compromise the whole operation. This analytical study concludes that the leadership Project has influence on the professional performance of the Section and Platoon Commanders at UN Peacekeeping Forces, contributing to the success of Brazilian Army's Peace Keeping Missions.

Key words: Leadership Project; Peace Keeping Operations; professional performance

1 INTRODUÇÃO

A História Militar nos mostra que a liderança, ao longo dos tempos, constituiu-se no alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Contudo mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate.

Em função das características do combate no final do século XX e início do século XXI, observa-se nos últimos anos uma crescente preocupação com a aplicação da liderança militar. As inovações tecnológicas, a influência da opinião pública, a presença da mídia junto aos conflitos e a postura ética da sociedade têm exigido mais da capacidade tanto dos líderes como dos liderados ¹.

No campo militar, observa-se a atuação brasileira em missões da Organização das Nações Unidas (ONU), atuação que projeta o país na comunidade internacional como um povo que se preocupa com a paz. Ao mesmo tempo reforça o conceito de potência diplomática do Brasil corroborado pela intensidade com que é requisitado pelas Nações Unidas para o cumprimento de Operações de Manutenção da Paz (OMP).

A ONU representa o maior esforço cooperativo do pós-guerra para assegurar a paz ao mundo. Nesse contexto, as operações de paz evoluíram de pequenos efetivos militares para operações complexas, multidimensionais, empregando tanto pessoal militar, quanto civil, devidamente engajados em numerosas e diversificadas atividades de preservação da paz.

O Exército precisa de oficiais da mais alta tempera, pois a arte militar é essencialmente dependente dos valores humanos. O homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz a Instituição ao cumprimento de seus objetivos.

Diante das evidências, o capitão e o tenente, comandantes (Cmt) das subunidades (SU) e dos pelotões (Pel), deverão estar capacitados a entender e a acompanhar essa nova realidade, bem como as transformações econômicas, políticas e sociais do mundo em que vivem. Indo mais além, a despeito das dificuldades e do cenário que se apresentem, deverão estar aptos a comandar os seus subordinados ao cumprimento das missões do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), escola voltada à formação dos oficiais comandantes dos pequenos escalões da Força, proporciona a seus jovens cadetes uma ampla e sólida formação, para que possam estar, ao final de um curso de quatro anos, aptos a administrar o combate nos pequenos escalões, bem como a liderar os seus subordinados nessas circunstâncias². Sendo assim, desenvolve um projeto específico voltado para o atingimento de objetivos educacionais da área afetiva, denominado Projeto Liderança (PL), que tem como objetivo assegurar que cada cadete adquira e desenvolva atributos e valores que, aliados a capacidades e conhecimentos essenciais ao exercício da profissão militar, facilitem ao futuro oficial estabelecer laços de liderança com os integrantes das subunidades e pequenas frações que vier a comandar como capitão e tenente.

Mas qual é a influência do Projeto Liderança, desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras, sobre o desempenho profissional de oficiais comandantes de SU e de Pel em OMP da ONU?

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno deste questionamento:

- a) Qual é a relação entre o PL da AMAN e o desempenho profissional de Oficiais Cmt SU e de Pel em Operações de Paz?

- b) Como é a estrutura das Nações Unidas e das tropas envolvidas nas Operações de Manutenção da Paz?
- c) Qual a influência do cenário operacional em uma OMP sobre a liderança?
- d) Qual a relação entre as atividades desenvolvidas nas Operações de Paz e as atividades preconizadas pelos manuais militares?
- e) Como é a didática do ensino da liderança em outros exércitos?

Ainda que as condições inatas se constituam num fator de grande importância para a manifestação da liderança, a educação é o instrumento fundamental de que dispõe a sociedade para formar aqueles que terão a responsabilidade de conduzir seus integrantes. Nesse sentido, a educação militar foi evoluindo do conceito tradicional até chegar a novos esquemas para formação dos futuros chefes ³.

Dois fatores tornam clara a importância em se ter oficiais cada vez mais qualificados a desempenharem as missões de comandante de frações em missões de paz da ONU. O primeiro é decorrente do excelente desempenho demonstrado pelas tropas brasileiras em missões internacionais. O segundo aspecto é o fato de o Brasil estar buscando um assento como membro permanente do Conselho de Segurança da ONU.

Não há, até o presente momento, estudos científicos que comprovem a influência do PL da AMAN sobre o desempenho profissional de oficiais como Cmt SU e Pel em algum tipo de operação. É senso comum que todo projeto necessita de uma realimentação para que nele possam ser identificados os acertos e as possíveis falhas e, dessa forma, poder aprimorá-lo ou reestruturá-lo.

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos, a respeito de dois temas atuais, confrontando a preparação do líder militar nos bancos acadêmicos e o desempenho funcional em missão de paz da ONU. Além do mais, deve ser levada em conta a possibilidade de adequação do PL da AMAN a essa nova realidade, uma vez que a Academia é o berço formador dos oficiais que futuramente serão designados para o comando de frações em operações de paz das Nações Unidas.

O presente estudo pretende ampliar a gama de conhecimento acerca da influência do PL, desenvolvido na Academia, sobre o desempenho profissional de capitães e tenentes comandantes de subunidades e pelotões, respectivamente, no que diz respeito à liderança militar, em OMP. Além do mais, servirá como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nessa mesma linha de pesquisa, e também como uma forma de se buscar uma melhor estruturação desse e de outros projetos que possam surgir nas escolas de formação de oficiais.

Outra contribuição pretendida pelo estudo é a de proporcionar à Academia uma resposta quanto à eficácia do seu projeto, no que diz respeito à influência do PL sobre o desempenho profissional dos oficiais Cmt SU e de Pel em operações de paz. Não se confirmando a hipótese de que o PL exerça influência, o assunto poderá ser analisado pela Seção de Liderança e Apoio a Doutrina (SLAD), que decidirá sobre a necessidade ou não de uma reestruturação.

1.1 Objetivo

O presente estudo pretende verificar se o PL, desenvolvido na AMAN, exerce influência sobre o desempenho profissional de oficiais comandantes de SU e de Pel em OMP da ONU, no que diz respeito à liderança militar.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado nesse estudo.

- a. realizar uma pesquisa bibliográfica para levantar e elucidar os principais conceitos relativos à liderança militar em OMP da ONU;
- b. realizar uma pesquisa documental a fim de compreender os conceitos e peculiaridades do PL desenvolvido pela AMAN;
- c. identificar a legislação da ONU, em vigor, referente a OMP, bem como a coletânea de relatórios das unidades que participaram da Força de Paz;
- d. aplicar um questionário nos oficiais do CAO 2º ano e nos oficiais de Infantaria (Inf), servindo na Vila Militar (VM), que já tenham participado de alguma missão de paz da ONU, principalmente, Angola, Timor Leste e Haiti;
- e. aplicar um questionário nos sargentos de Inf, servindo na VM, que já tenham participado de Força de Paz como subordinados de uma fração constituída (Cia/Pel);
- f. realizar entrevistas com oficiais que desempenharam funções de destaque em OMP das Nações Unidas;
- g. realizar entrevistas com oficiais de nações amigas que tenham cursado a EsAO no ano de 2006;
- h. realizar entrevista com o Cel R/1 Mario Hecksher;
- i. analisar, à luz da literatura, o PL desenvolvido em outros exércitos; e

- j. concluir acerca da existência ou não de diferenças significativas na assimilação e desenvolvimento dos atributos propostos pelo PL da AMAN em função das exigências da ONU e dos relatórios de ex-comandantes.

1.2 Procedimentos Metodológicos

Quanto à natureza, o presente estudo utilizou o conceito de pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. No caso desta pesquisa, analisa-se a influência ou não do PL como ferramenta para um melhor desempenho profissional de oficiais comandantes de fração em operações de paz da ONU.

Quanto ao método de abordagem que esclarecerá os procedimentos lógicos seguidos nesta investigação científica, os quais viabilizarão a tomada de decisões sobre o alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações, foi escolhido o método indutivo.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se o conceito de pesquisa quantitativa, pretendendo transformar em números as opiniões e os dados colhidos para, posteriormente, classificá-los e analisá-los. A pesquisa qualitativa também foi utilizada, tendo em vista que os dados obtidos nas entrevistas e algumas respostas às perguntas do questionário não puderam ser traduzidas em números.

Quanto aos objetivos gerais, aplicou-se o conceito de pesquisa descritiva, visando a descrever as características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis independentes e dependentes desse estudo, aumentando os conhecimentos sobre as características e magnitude do problema de pesquisa ⁴.

Quanto ao método de procedimento, foi adotado o método de estudo de caso, em que se buscam no passado as respostas aos questionamentos entre o relacionamento das variáveis escolhidas e o método estatístico, à medida que vão sendo tabulados e analisados os dados colhidos nos questionários distribuídos.

A seleção das fontes de pesquisa foi baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio militar e acadêmico, em manuais do Exército Brasileiro, em artigos veiculados em periódicos e em sítios da Internet. Foram analisados relatórios do PL, realizadas entrevistas com ex-comandantes de Contingentes da ONU, com oficiais de nações amigas e com o chefe da SLAD na AMAN. Foram, ainda, aplicados questionários pré-estabelecidos em oficiais e sargentos servindo na VM que fizeram parte das OMP da ONU, permitindo, dessa forma, a caracterização dos grupos de estudo como representativos da população estudada.

A modalidade de pesquisa documental também foi utilizada para analisar o conteúdo de relatórios e documentos do PL e das OMP da ONU. Esses procedimentos permitiram a definição de termos e a estruturação de um modelo teórico de análise e solução do problema de pesquisa.

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados ⁵.

Com relação às dimensões da variável independente Projeto Liderança, pretende-se abordar os seus conceitos relacionados à competência profissional, atributos da área afetiva e virtudes morais.

Dentre as várias dimensões da variável dependente “desempenho profissional”, foram abordados os conceitos relacionados à liderança militar.

Devido à especificidade do estudo, foram selecionados 10 capitães do curso de Inf do CAO 2º ano e 12 oficiais de Inf, servindo na VM, que participaram de missões de paz como Cmt SU ou Cmt Pel sob a égide da ONU. Foram selecionados, ainda, 44 sargentos, também servindo na VM, que exerceram funções de adjunto ou comandantes de Grupo de Combate (GC) em OMP.

Como nos últimos anos várias foram as missões de paz em que militares brasileiros participaram, a pesquisa abrangeu os contingentes dos BI enviados para Angola (UNAVEM III), dos pelotões de Polícia do Exército enviados para o Timor Leste (UNMISSET) e do Batalhão de Força de Paz enviado para o Haiti (MINUSTAH).

Foi analisada a liderança dos oficiais intermediários e subalternos, comandantes de SU e de Pel, respectivamente, uma vez que são as funções para as quais o militar é habilitado ao formar-se na AMAN.

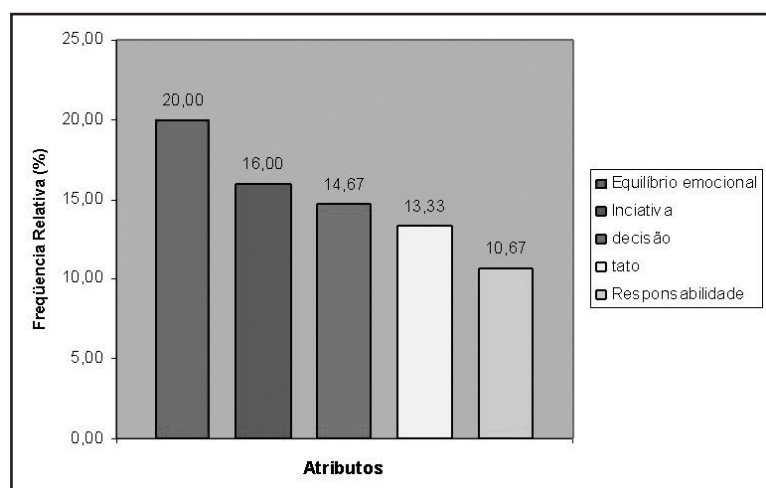
2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira questão aplicada aos oficiais solicitava os cinco principais Atributos da Área Afetiva (AAA) a serem evidenciados pelos comandantes de Cia e de Pel em OMP da ONU.

GRÁFICO 1

Atributos imprescindíveis de serem evidenciados pelos oficiais, na opinião dos Cmt de SU e de Pel, em OMP da ONU

Fonte: O autor



O GRÁFICO 1 apresenta o equilíbrio emocional, a iniciativa, a decisão, o tato e a responsabilidade como sendo os cinco AAA julgados, na opinião dos oficiais, imprescindíveis de serem evidenciados pelos Cmt SU e de Pel em OMP da ONU.

Esse resultado se explica pelo fato de que os oficiais têm o entendimento de que precisam manter o equilíbrio emocional para poderem controlar as suas reações, inclusive o medo, e continuarem a agir de modo apropriado diante de situações de crise, de conflito e de perigo.

Os oficiais são conscientes de que um comandante sem iniciativa sempre estará correndo o risco de perder a liderança de seus homens, pois poderá ser ultrapassado pelos seus subordinados. O comandante sabe que de sua decisão dependem vidas humanas, para tanto deverá constantemente

cultivar a capacidade de decisão⁶. Mesmo nos momentos mais difíceis, é importante que o oficial acredite na sua capacidade de liderar e tenha tato e compreensão para tratar com pessoas que têm problemas semelhantes aos seus, como a saúde, a falta de paciência, o cansaço e muitos outros. O Cap e o Ten são os responsáveis por tudo o que venha a acontecer com suas tropas. Para tanto precisam ter a capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões.

Na opinião dos sargentos, o GRÁFICO 2 mostra os cinco atributos indispensáveis de serem evidenciados pelos oficiais Cmt SU e Cmt Pel em OMP. Os subordinados esperam de seus superiores, além do equilíbrio emocional e da decisão, a coragem, a camaradagem e a lealdade.

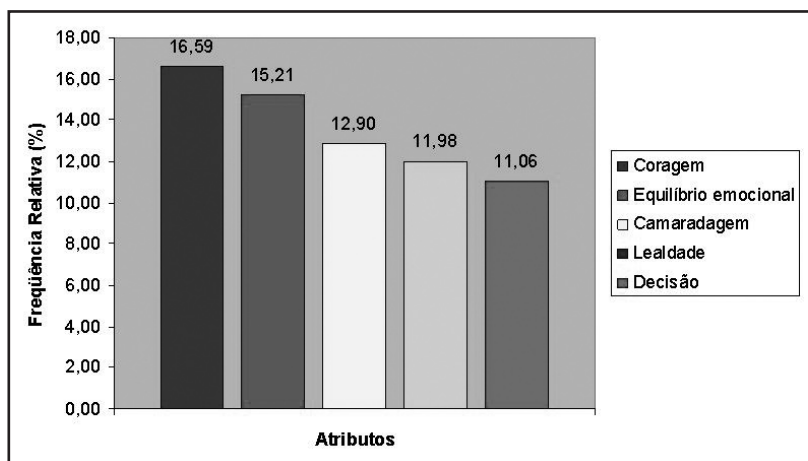


GRÁFICO 2

Atributos imprescindíveis de serem evidenciados pelos oficiais, na opinião dos sargentos

Fonte: O autor

Se for levado em consideração que o medo é comum nesse tipo de operação, é normal que o subordinado espere que seu comandante direto seja capaz de controlar esse sentimento e que continue desempenhando com eficiência a sua missão⁷. A coragem é, dentre os valores centrais, o menos fomentado e, todavia, é o mais crítico⁸. Em contrapartida, o comandante que, diante de situações de grande perigo ou de desconforto, perder o equilíbrio emocional, não saberá controlar as próprias reações e acabará por tomar atitudes inadequadas. Lorenz (2005) corrobora isso, quando diz que “se os líderes não puderem controlar-se, como poderão controlar os outros? Eles precisam ter autodisciplina. Jamais, jamais mesmo, devem perder a calma”⁹.

A camaradagem, além de estabelecer uma relação amistosa dentro do grupo, inclui a compreensão e o diálogo, procedimentos que ajudam os militares a encontrarem soluções para certos problemas⁷. Por outro lado, a deslealdade é uma falha grave que dificilmente será perdoada pelos subordinados.

Nas situações de crise, uns têm que confiar nos outros e onde há deslealdade não há confiança⁶. A indecisão em um confronto com rebeldes armados, por exemplo, poderá provocar a perda de vidas.

Embora não seja objeto do estudo realizar uma comparação entre as respostas dos oficiais e as dos sargentos, uma vez que fazem parte de círculos hierárquicos distintos e têm responsabilidades bem diferentes, observa-se que somente dois atributos foram elencados de forma semelhante nos dois grupos: o equilíbrio emocional e a decisão, cuja importância já foi discutida. Esse resultado pode ser entendido se for levado em consideração que, dentro de uma mesma fração, o oficial tem como funções premissas comandar, planejar e gerenciar, enquanto o sargento tem a função de executar, embora tenha, também, a incumbência de liderar o seu GC. Pode ser que essa diferença de patamares faça com que cada um tenha uma percepção diferente do que é mais importante.

Os entrevistados concordam com os atributos citados – como iniciativa, equilíbrio emocional, decisão e coragem. No entanto apresentam, também, como atributos indispensáveis aos oficiais comandantes de SU e de Pel em OMP a resistência à fadiga, a motivação (além da própria, saber motivar o subordinado), a flexibilidade, o exemplo e a competência profissional.

Os atributos citados nos questionários, assim como os citados pelos entrevistados, são constantemente trabalhados pelo PL e avaliados nas diversas atividades desempenhadas pelo cadete na Academia, como exercícios de campo, Treinamento Físico Militar (TFM), serviços diários, entre outros ². A opinião de instrutores e a própria experiência vivida pelo autor, como instrutor da Academia por três anos, permitem afirmar que todo esforço é feito em prol de desenvolver nos cadetes os atributos da área afetiva, procurando sempre destacar os atributos mais importantes para cada situação apresentada.

Para que o PL funcione plenamente é importante que os oficiais designados para a função de instrutores na AMAN apresentem um elevado grau de comprometimento com o projeto e para com a formação dos cadetes. Daí surge a importância de se fazer uma seleção bastante cuidadosa ¹. O professor deverá ser o responsável pela contextualização da disciplina na aplicação militar, pois dessa forma facilitará a assimilação de conhecimentos e, conseqüentemente, o estímulo ao desenvolvimento dos AAA. As atividades militares propriamente ditas, como os exercícios de campanha, o TFM, a equitação e o tiro, devem ser exaustivamente aproveitadas para desenvolver os atributos e, também, para avaliar os cadetes nesse sentido. Por fim, o Programa de Desenvolvimento e Capacitação da Liderança (PDCL) deve buscar

desenvolver nos cadetes conhecimentos, virtudes morais e procedimentos corretos em conjunto com os atributos necessários à liderança, tendo por base a formação do líder de pequenas frações ^{1,2}.

Conforme o Cel R/1 Hecksher, a intenção do PL é desenvolver no cadete uma determinada capacidade de liderança, que permita ao indivíduo estabelecer laços de liderança com os subordinados que lhes for dado comandar, tanto nas situações de paz, como nas crises, sendo a pior delas o combate, que poderá ocorrer, ou não, em operações de paz.

Os oficiais entrevistados reconhecem o PL como um importante instrumento que influencia positivamente no desempenho profissional de oficiais Cmt SU e de Pel em OMP; no entanto, deixam claro que não é o único. Os ensinamentos colhidos ao longo da carreira, os exercícios de campo no âmbito dos pelotões e subunidades e o auto-aperfeiçoamento são, também, muito importantes.

Os entrevistados são de opinião que não é necessária uma reestruturação ou adaptação do PL, pois o comando de Pel e de Cia em operações convencionais, a não ser pelo ambiente operacional, pouco se diferencia do comando em OMP. A base de todas as missões é a preparação para as operações convencionais, de acordo com o que foi ensinado na AMAN ¹⁰. No entanto, Dugone e Germán Isaac (2006, p.12) expressam que “o ideal é facultar um adestramento específico e complexo às unidades designadas ou que serão designadas para uma operação de paz. As aptidões de combate tradicionais não são de maneira alguma suficientes”.

O Cel R/1 Hecksher vai mais fundo e diz que nenhuma escola pode ensinar tudo ao aluno e essa é a proposta básica da modernização do ensino. Assim, a AMAN não ensina como

o militar deverá conduzir-se em operações de paz. No entanto o autor cede ao dizer que a Academia tem procurado informações e buscado exemplos de OMP para elaborar estudos de caso, e esses certamente serão úteis ao Projeto Liderança. Enfatiza, ainda, que não se pode, a cada momento, mudar de direção, até porque, em trabalhos voltados para alcançar objetivos na área afetiva, nada acontece de repente.

Já é senso comum que o aprendizado não acaba ao formar-se na AMAN. O oficial deve buscar cada vez mais novos conhecimentos, seja por intermédio de cursos presenciais de especialização (civis ou militares), seja pelo auto-aperfeiçoamento. Burpo (2006, p. 66) confirma essa idéia dizendo que "sem dúvida existe uma necessidade de se adestrar em busca de novas habilidades e conhecimentos, que não tenham sido incluídos no programa dos cursos de formação" ¹².

A questão 2 do questionário aplicado aos sargentos perguntava qual atributo o seu comandante havia deixado de evidenciar por ocasião da missão. Para esse item foi aceito, também, a resposta "nenhum", o que significa que o subordinado acredita que seu comandante tenha evidenciado todos os atributos necessários. O resultado é apresentado na TABELA 1.

Observa-se que, embora tenham sido identificadas falhas no tocante a alguns atributos da área afetiva, 50% dos informantes acreditam que seu comandante tenha evidenciado todos os atributos necessários ao oficial em OMP. Esse resultado ratifica o objetivo-síntese do projeto que é o de assegurar que cada cadete adquira e desenvolva atributos e valores que, aliados a capacidades e conhecimentos essenciais ao exercício da profissão militar, facilitem ao futuro oficial estabelecer laços de liderança com os integrantes das subunidades e pequenas frações que vier a comandar como capitão e tenente ².

Outros 50% das respostas, no entanto, referiam-se a alguns atributos, como coragem, equilíbrio emocional, camaradagem, lealdade, iniciativa, dedicação e firmeza. Embora não tenham sido em número expressivo, causam certa preocupação, uma vez que a falta desses atributos pode significar falha em alguma parte da formação.

Atributos	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Nenhum	22	50
Coragem	6	13,64
Equilíbrio emocional	4	9,09
Camaradagem	3	6,82
Lealdade	3	6,82
Tato	2	4,55
Iniciativa	2	4,55
Dedicação	1	2,27
Firmeza	1	2,27
Total	44	100

► **TABELA 1**
 AAA não evidenciados pelos comandantes em OMP
 Fonte: O autor

O GRÁFICO 3 representa as respostas à questão 3, do questionário aplicado aos oficiais, acerca da opinião dos mesmos quanto à influência dos ensinamentos colhidos sobre liderança na AMAN para o desempenho profissional nas OMP.

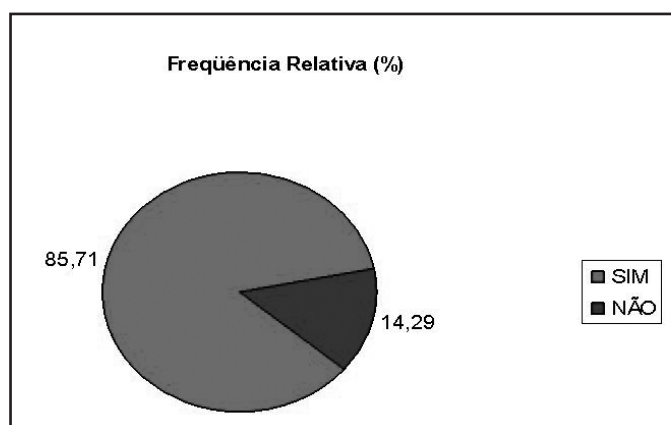


GRÁFICO 3

Influência dos ensinamentos da AMAN sobre o desempenho profissional em OMP

Fonte: O autor

Pode ser observado que 85,71% dos oficiais acreditam que os ensinamentos colhidos sobre liderança, nas diversas atividades da Academia, exerceram influência no desempenho profissional como comandantes de operações de paz.

Os ensinamentos colhidos na escola de formação servem como base sólida de conhecimento e experiência para as diversas atividades com que o oficial poderá vir a se deparar ao longo de sua carreira ². Muitos oficiais declararam, na justificativa dessa questão, que em diversas situações, durante a missão, tiveram que decidir baseados nos conhecimentos provenientes da AMAN. De acordo com Pereira (2004, p.22) "reforça-se a importância do desenvolvimento na escola de formação dos atributos da área afetiva e dos valores que sustentam a Instituição. Estes fatores servirão como guia mestra para a tomada de decisão nos momentos difíceis da carreira militar, tanto no início, quanto no final" ¹.

Os três principais atributos que, na opinião dos oficiais, necessitam ser desenvolvidos nos cadetes, futuros comandantes de operações de paz, são os apresentados na TABELA 2. O item "outros" representa os demais atributos citados que, individualmente, não tiveram frequência significativa.

Atributos	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Equilíbrio emocional	16	25,40
Tato	13	20,63
Iniciativa	12	19,05
Outros	22	34,92
Total	63	100

TABELA 2

Atributos a serem desenvolvidos nos cadetes

Fonte: O autor

Os atributos citados caracterizam-se por serem difíceis de trabalhar. De acordo com Hecksher (1998), o oficial deve agir com decisão e firmeza, mas deve ter paciência e tato¹³. O tato com a praça é um atributo complicado de ser trabalhado com o cadete, devido ao pouco contato que este tem com sargentos, cabos e soldados. De acordo com Passarinho (1987), é um atributo difícil de ser ensinado e trabalhado. O PL procura amenizar esse fator por meio dos serviços externos, em que o cadete tem o contato com as praças. No entanto, essas oportunidades são poucas e muitas vezes mal aproveitadas. Daí pode-se constatar que o tato é um atributo que será melhor trabalhado após a formação do oficial, nos corpos de tropa¹⁴.

A iniciativa é constantemente trabalhada na Academia, em todas as atividades. No entanto, o que pode ter feito com que os oficiais citassem esse atributo é a peculiaridade da descentralização das operações de paz, o que faz com que seja imperioso o uso da iniciativa por parte dos oficiais¹⁵.

O equilíbrio emocional deve ser buscado com afinco por qualquer indivíduo em todas as situações de tensão. Conservá-lo é afirmação de autodomínio, que granjeia respeito. É, portanto, altamente desejável que o líder militar o tenha, para se impor aos comandados, inspirando e semeando confiança¹³.

O desempenho dos oficiais em OMP, no tocante à liderança militar, na opinião dos sargentos, é o apresentado no GRÁFICO 4.

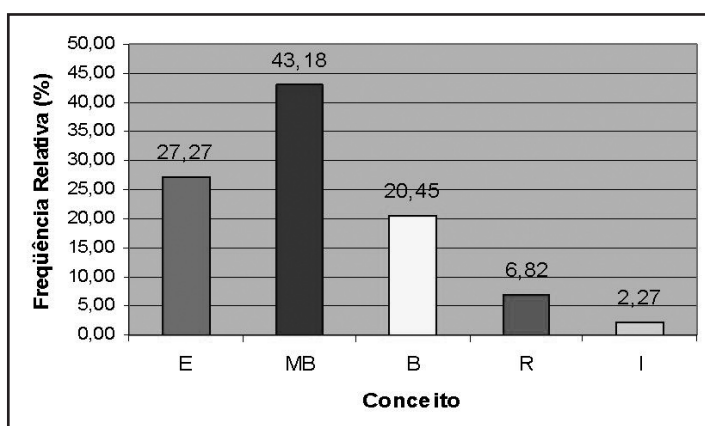


GRÁFICO 4

Desempenho dos oficiais em OMP, na opinião dos sargentos

Fonte: O autor

A grande maioria dos subordinados (70,45%), consideram o desempenho dos oficiais como sendo excelente ou muito bom. Com base nesses resultados pode-se dizer que o modelo atual de formação de líderes contribui para o êxito dos oficiais comandantes. O Cel R/1 Serrazes também acredita que o ensino da liderança militar ministrado na Academia oferece um excelente suporte ao futuro oficial para o desempenho das missões junto às Nações Unidas.

Esse resultado positivo pode, também, ser consequência do trabalho específico realizado pelo Comando de Operações Terrestres (COTER), por intermédio do Centro de Preparação e Avaliação de Missões de Paz do Exército Brasileiro (CEPAEB), que tem como principais missões preparar e avaliar militares e frações de tropas designados para Op Paz e realizar o acompanhamento e o apoio aos contingentes e militares do EB empregados nas Op Paz¹⁶.

O GRÁFICO 5 apresenta o resultado da 5ª questão do questionário aplicado aos oficiais, que pretendia saber quantos militares, durante a fase de preparação para a missão, tiveram algum tipo de instrução relacionado ao aspecto da liderança.

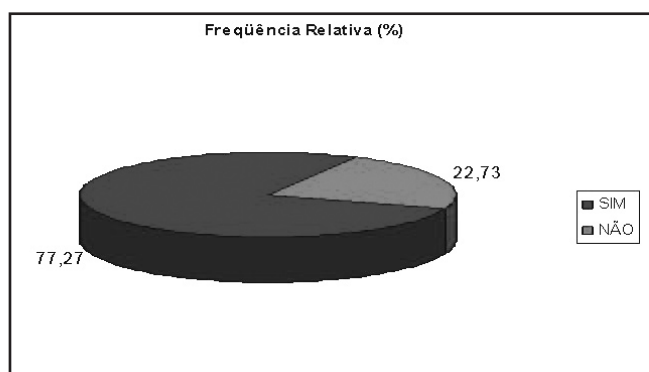


GRÁFICO 5

Descrição das respostas dos oficiais quanto à pergunta 5

Fonte: O autor

Foi possível identificar que 77,27% dos militares disseram que durante a fase de preparação extensiva ou intensiva foi dada alguma ênfase aos aspectos da liderança. De acordo com o Cel R/1 Serrazes e o Ten Cel Novaes, durante a preparação dos seus contingentes, foi dada grande atenção a esse aspecto.

Pesquisa realizada por Benzecry (2002), com oficiais que retornaram do Batalhão de Força de Paz Angola, mostra que 53,3% dos entrevistados acreditam que a preparação psicológica e afetiva para operações de paz é mais importante do que a preparação técnica e física ¹⁷.

Esses fatos fazem com que se acredite que o Exército Brasileiro, por intermédio do Centro de Preparação para Missões de Paz, deva se preocupar não só com o preparo

tático e técnico das tropas, mas também com a parte afetiva com os aspectos relacionados à liderança.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas nas operações parece ser a de ter que manter os homens motivados. A motivação pode ser definida como tudo aquilo que leva uma pessoa a agir de determinada forma, ou aquilo que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico ¹⁸. É função do líder motivar seus subordinados com vistas a acender-lhes a vontade de lutar, pois dela dependerá o êxito da missão por aumentar-lhe a força combativa, e, conseqüentemente, o seu poder de combate ^{19, 20}.

Um problema suscitado pelo Gen Heleno é o de que o cadete, a cada ano que passa, vai menos para o campo. Ele explica que isso se dá em razão de dificuldades financeiras, mas que essa falta traz sérios prejuízos para o desenvolvimento da liderança.

Hirai e Summers (2006), comungando da mesma idéia do General Heleno, dizem que os comandantes atuais e futuros só desenvolverão experiências e capacidades por meio da instrução e do adestramento. Essas oportunidades de desenvolvimento proporcionarão aos profissionais o discernimento e o conhecimento necessário para continuarem sendo adaptáveis, inovadores e conscientes ²¹.

Nos países da América do Sul, de uma maneira geral, acontece o mesmo que no Brasil. Os militares designados realizam um estágio específico de preparação para a missão de paz. O que varia de um país para o outro é o tempo de preparação que flutua entre dois e seis meses. A atenção principal desses centros de preparação, é para a parte tático-militar da operação de paz e muito pouco ou às vezes nada para o aspecto da liderança. Com base nesses fatos, parece

claro que os exércitos consideram que os assuntos atinentes ao comando e à liderança, ministrados nas escolas de formação, e as experiências adquiridas ao longo da formação são suficientes para o bom desempenho do oficial como líder nessas missões.

A maioria dos outros exércitos, embora não tenha uma preparação específica para as OMP em suas Academias, oferece aos seus cadetes assuntos diretamente relacionados com esse tipo de operação. Ao analisar o currículo da AMAN e o Plano de Disciplinas (PLADIS) do PL, observa-se que não há nada a respeito do assunto.

Em comparação com as outras escolas dos países vizinhos, a AMAN parece ser a única a ter um programa bem organizado e com objetivos bem definidos – no caso, o Projeto Liderança – muito embora fique bem caracterizado que há uma grande preocupação dos outros exércitos em desenvolver e aprimorar a liderança.

Diferentemente dos países da América do Sul, os EUA possuem o Leader Development, que é o Programa de Formação de Líderes do Exército ²¹. O projeto americano parece ser diferente do desenvolvido pela AMAN, pois não se restringe às escolas de formação.

A liderança não é necessariamente inata, depende de qualidades que podem ser aperfeiçoadas e da aplicação de alguns princípios de fácil compreensão. É uma arte que pode ser aprendida, cultivada e praticada ¹⁵.

A capacidade de liderar não é um traço genético ou capacidade accidental. As pessoas não nasceram para serem bons líderes. Ao contrário, a boa liderança pode ser o resultado de estudo calculado, prática deliberada e, às vezes, experiência dolorosa. Admite-se que nem todos podem ser bons líderes. Alguns indivíduos sempre serão seguidores, por sua personalidade ou disposição natural. E mais,

algumas pessoas que têm potencial inato para liderar jamais lideram. Muitas jamais têm a oportunidade; outras jamais se arriscam ²².

Há muitos estilos de liderança. Uns são melhores que os outros, mas não há um tratamento que sirva para todos, que funcione com todo o mundo. Bons líderes configuram seu tratamento com base na situação, no grupo e na missão ²³. De acordo com Villas Boas (2006), cada oficial deve construir um estilo próprio de liderança ²⁴.

O papel básico de um líder é fomentar o respeito mútuo e construir uma equipe que se complete, em que cada qualidade se torna produtiva e cada fraqueza, irrelevante ²⁵.

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Não há estudos que comprovem a eficiência do PL, desenvolvido na AMAN, sobre o desempenho profissional de oficiais em função de comando em algum tipo de operação. Tendo em vista essa limitação, o presente estudo teve como objetivo verificar a influência desse Projeto Liderança, desenvolvido na AMAN, sobre o desempenho profissional de oficiais Cmt SU e de Pel em OMP da ONU. O significado prático dessa pesquisa foi analisar se o que está sendo trabalhado no projeto está de acordo com as necessidades impostas pelas missões de paz.

Rejeitou-se a hipótese nula, atingindo o objetivo geral da pesquisa, ficando comprovado que o Projeto Liderança exerce influência sobre o desempenho profissional dos comandantes de SU e de Pel em OMP da ONU.

As operações de paz vêm se constituindo numa rara oportunidade para o exercício da liderança militar em situações de crise. Nesse caso, o exercício da liderança se reveste de maiores dificuldades, uma vez que não está descartado o risco de morte e as condições

de sobrevivência são marcadas por fatores determinantes, tais como a distância do país, o afastamento familiar, a incerteza, a tensão emocional e o estresse da rotina.

Dessa forma, pode-se afirmar que o problema proposto, que era o de verificar a influência do PL sobre o desempenho profissional de Cmt SU e de Pel em OMP da ONU, foi respondido ao se demonstrar que a hipótese nula deve ser rejeitada.

Esta pesquisa pretendeu, ainda, proporcionar uma realimentação à Academia sobre a influência do PL em operações de paz, uma vez que, como já foi enfatizado, não há estudos que comprovem a eficiência desse programa quando correlacionado com algum tipo de operação.

Com a intenção de ampliar a compreensão acerca do tema em questão, foram realizados, além da pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas e questionários, e pôde-se concluir que o PL desenvolvido na AMAN exerce grande influência sobre o desempenho, bastante satisfatório, demonstrado pelos oficiais comandantes de SU e de Pel em operações das Nações Unidas. Foi possível concluir, ainda, que atributos como o equilíbrio emocional, a coragem, a iniciativa, a decisão, o tato, a responsabilidade, a camaradagem e a lealdade são essenciais nesse tipo de missão e por isso merecem atenção especial no decorrer do PL na AMAN.

O autor considera, assim, que a metodologia utilizada foi adequada e suficiente ao que se propôs alcançar no início de sua pesquisa. A bibliografia e os documentos utilizados foram bastante convenientes, possibilitando uma revisão de literatura eficiente e esclarecedora.

O trabalho realizado permitiu expressiva contribuição para o desenvolvimento das Ciências Militares, principalmente no que concerne à liderança militar e às operações de

paz, pois o problema proposto foi resolvido e o objetivo geral planejado foi alcançado.

O desempenho profissional apresentado pelos oficiais em missões de paz tem sido muito bom e reconhecidamente elogiado no cenário internacional, consequência dos ensinamentos colhidos na AMAN, das lições aprendidas nos corpos de tropa e do trabalho de preparação que antecede a missão.

Não há como preparar o oficial para todas as missões que esse possa vir a encontrar ao longo de sua carreira; no entanto, o ensino da liderança militar, atualmente ministrado na Academia Militar das Agulhas Negras e enfatizado pelos instrutores daquele estabelecimento de ensino, dá um excelente suporte ao futuro oficial, não só para o desempenho de missões com as Nações Unidas, como também para toda a sua vida profissional como oficial do Exército Brasileiro.

O Projeto Liderança, desenvolvido na AMAN, por intermédio da Seção de Liderança e Apoio à Doutrina, traz no seu bojo importantes modificações para a melhoria da liderança dos futuros Comandantes de subunidade e de pelotões. É um programa completo, pois tem seu desencadeamento amparado por um amplo processo psicopedagógico. Ao longo de quatro anos, o futuro oficial tem a possibilidade de aprender e compreender, diuturnamente praticar e, por conseguinte, desenvolver valores e atributos identificados com os fundamentos da liderança militar. A AMAN se utiliza de todas as ferramentas disponíveis (o oficial instrutor, as atividades diárias, a instrução militar, o exercício das funções de comando e os módulos de liderança / grupos de influência) para dar suporte ao projeto. Essas ferramentas é que permitem ao futuro oficial, nas inusitadas situações surgidas no dia-a-dia acadêmico, auxiliados pela sua percepção e acurada

observação, colher inúmeros ensinamentos afetos à liderança militar.

O exercício da liderança militar é igualmente importante em qualquer tipo de operação militar. Diferentes situações exigem diferentes atitudes, ações e posturas. O não entendimento da real importância da liderança fatalmente implicará no fracasso. Um ou outro valor ou atributo poderá vir a ser mais ou menos enfatizado em decorrência do tipo de missão a ser cumprida. Portanto o Projeto Liderança desenvolvido na AMAN, por ser abrangente, atende perfeitamente às necessidades das OMP da ONU e do Exército Brasileiro.

Ao longo do caminho percorrido pela presente pesquisa e com base nos resultados alcançados surgiram algumas recomendações:

- realizar novos estudos correlacionando PL e OMP, o que permitirá aumentar o cabedal de conhecimento acerca do tema;
- promover estudos longitudinais acerca do assunto, ou seja, um acompanhamento do cadete desde o seu primeiro ano na AMAN até uma futura participação em operações de paz das Nações Unidas, o que permitirá conclusões ainda mais sólidas sobre possíveis transformações do PL a fim de melhor se adequar às OMP da ONU;
- realizar estudos acerca da influência do PL em outros tipos de operações, como por exemplo Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

REFERÊNCIAS

1. PEREIRA, Fábio de Oliveira. O desenvolvimento de atributos da área afetiva na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) – como premissa para o exercício da liderança militar pelos oficiais combatentes. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.
2. ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Projeto Liderança da AMAN: Documentos elaborados pelo Corpo de Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, 2005.
3. BALZA, Martin Antonio. Liderança, um prêmio em si mesmo. Revista do Exército Brasileiro, Rio de Janeiro, v. 135, n. 2, p. 37-38, 1998.
4. RODRIGUES, Maria das Graças Villela. Metodologia da Pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.
5. RODRIGUES, M. G. V.; MADEIRA, J. F. C.; SANTOS, L. E. P.; DOMINGUES, C. A. Metodologia da pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3. ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2006.
6. ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS (Brasil). Liderança Militar II: nota de aula. Rio de Janeiro, 2006.
7. BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10: Liderança Militar. Brasília, DF: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias (EGGCF), 1991.
8. COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.
9. LORENZ, Stephen R. Comentários de Lorenz acerca de liderança. Air & Space Power Journal. 3. trim. 2005. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj/2005>>. Acesso em: 12 jun. 2006.
10. DA SILVEIRA, Rui Monarca. Liderança em operações. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro.
11. DUGONE, Alaciel Campos e GERMÁN ISAAC, Gustavo. O centro argentino de adestramento combinado para as operações de paz – CAECOPAZ. Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 1, p. 11-16, jan-fev, 2006.
12. BURPO, John F. Os grandes capitães do caos: formando líderes flexíveis. Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 3, p. 62-70, maio-junho, 2006.
13. HECKSHER, Mario Neto. Precisamos de líderes. Resende: Editora Acadêmica, 1998.
14. PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. Liderança Militar. Rio de Janeiro: BIBLIX, 1987.
15. SERRAZES, Joaquim Carlos Baptista. Aspectos da liderança militar do oficial integrante de um Batalhão de Infantaria em Força de paz. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 1997, Rio de Janeiro.

16. COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES (Brasil). Participação do Exército Brasileiro em missões de paz. Brasília, DF 2006. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/html/noticias/conceito_cepaeab.asp>. Acesso em: 15 jul. 2006.
17. BENZECRY, Marcos André. Operações internacionais: a liderança no comando de pequenas frações em operações de manutenção da paz. 2002. 40 f. Dissertação (Mestrado em Operações Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2002.
18. GOULART, Fernando Rodrigues. Motivação para o combate. *Military Review*. Fort Leavenworth – Kansas, v. 85, n. 3, p. 75-79, maio-jun, 2005 .
19. KELLETT, Anthony. Motivação para o combate. 2. ed. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.
20. VASCONCELOS FILHO, Sebastião Lopes. A liderança militar como elemento básico do poder de combate. *Revista Científica On-line da ECEME*, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/posgraduacao.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2006.
21. HIRAI, James T. E SUMMERS, Kim L. A formação e a educação de líderes: formando hoje os líderes de amanhã. *Military Review*. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 2, p. 69-83, mar-abr, 2006.
22. FOGLESONG, Robert H. Reflexões sobre liderança no nível 390. *Air & Space Power Journal*. 1. trim. 2005. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj/2005>>. Acesso em: 15 mai. 2006.
23. HORNBURG, Hal M. Aquilo em que acredito. *Air & Space Power Journal*. 2. trim. 2005. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj/2005>>. Acesso em: 12 jun. 2006.
24. VILLAS BOAS, Eduardo Dias da Costa. Liderança Militar. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro.
25. COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. São Paulo: Campus, 2002.

Ação de Comando e o Desenvolvimento da Liderança do Comandante de Pequenas Frações em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)

Vinícius Ramos Mação¹

RESUMO

Este trabalho se propõe a realizar um estudo sobre a Liderança Militar em operações de Garantia da Lei e da Ordem para verificar em que medida a liderança pode contribuir na ação de comando, ou seja, na condução, desenvolvimento e execução destas operações. Os conceitos tradicionais e modernos sobre o assunto liderança são dinâmicos e permitem uma vasta fonte de consulta. Grandes nomes da história militar foram os primeiros responsáveis pela evolução da arte de influenciar pessoas. Nesse sentido, cresce de importância o constante estudo nessa área, pois hoje empresas, instituições e organizações vêm estudando, fazendo pesquisas, procurando entender como esse fator pode mudar a eficiência e eficácia de funcionários, e servir como base para a motivação e o relacionamento. Desta forma, a pesquisa objetiva a verificação da influência da liderança de comandantes de pequenas frações no planejamento, na condução e na execução e operações e GLO. Para tanto, essa

dissertação foi desenvolvida, de fevereiro de 2005 a agosto de 2006, por meio de uma pesquisa documental, bibliográfica e descritiva. Em um primeiro momento, é realizado um retrospecto histórico acerca da evolução dos conceitos e liderança, a fim de situar o leitor dentro deste processo. Em um segundo instante, são explicados conceitos e perspectivas sobre o assunto na atualidade e ambiente de emprego (Op GLO). Em seguida, são abordados alguns aspectos analisados dos questionários respondidos por oficiais e sargentos com experiência em Op GLO. Com isso, conclui-se que a liderança é um fator importante e que pode influenciar a ação de comando dos comandantes de frações em missões desta natureza.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Operações de Garantia da Lei e da Ordem, Atributos da Área Afetiva, Ação de Comando e Pequenas Frações.

¹Mestre em Operações Militares – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (viniciusrm@terra.com.br)

Commanding actions and development of the leadership to commander officers in law and order operations

Vinicius Ramos Mação

The following work aims to verify how military leadership can contribute to commanding actions; how it infers in the conduction, development and execution of the Law and Order Operations. For that, specific goals were drawn to allow a logical thinking. A bibliographic research was done to establish a relationship between Military Leadership and the Law and Order Operations. After analyzing the results, a discussion was made, verifying the opinions and the experiences given in the question forms along with the literature and author's opinions regarding Military Leadership taught in our schools. Two hypothesis were suggested, the first one to verify if military leadership has a direct effect on the commanding action of the commander officers in operations, and the second that one which cancels the first one. With this hypothesis and having the goals in mind, we searched at first for a sample of two hundred and seventy officers and sergeants, however the sample used to analyze the results consisted of forty

six officers and one hundred and forty four sergeants, with a total number of one hundred and ninety volunteers to garrison units in Rio de Janeiro. After discussing the results presented in the question forms, we verified that the officers' and sergeants' opinions are quite substantial and that military leadership is an important factor in achieving success in operations; also that the development of military leadership assures a more efficient commanding action. Closing the present essay, conclusions about the development in military leadership in troop commanding and combat groups will be accomplished, suggesting new approaches on the subject and important considerations to assure other militaries keep studying the topic.

KEY WORDS: Leadership. Law and Order Operations. Attributes of the Affective Area. Commanding Action. Small Fractions.

1 INTRODUÇÃO

O assunto liderança é vasto, dinâmico e está sendo amplamente difundido e discutido na atualidade, tanto na área empresarial como na área militar. O interesse por líderes em organizações públicas e privadas tem sido uma meta constante a ser alcançada por chefes militares e grandes empresários.

Sendo assim, a liderança militar desperta interesse e é objeto de estudo desde a Antigüidade. Sun Tsu ensinava aos seus generais como igualar o poder combativo de seus comandados contra o inimigo, garantindo a fidelidade de todos os seus propósitos. Com o passar dos tempos, outros autores vêm abordando o tema por diversos ângulos, daí resultando conclusões por vezes divergentes. Contudo, é notória a importância da liderança na área militar, principalmente nas ações modernas, em que uma decisão pode ser essencial para o exercício do comando em tempo de paz e vital na guerra.¹

O manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro não aponta fórmulas que indiquem com exatidão o que deve ser feito. Cabe ao líder conhecer o cenário onde está inserido, compreender a situação e, dominando a dinâmica do processo de liderança, conhecer os fatores principais que a compõem e as características de seus liderados, bem como cumprir a tarefa que lhe foi determinada.²

O homem capaz de influenciar pessoas deve possuir conhecimentos, pois dessa maneira irá conduzi-las com sucesso em diversas atividades. O conhecimento repassado durante a formação profissional nos bancos escolares, por meio da leitura, estudo de casos históricos e palestras, serve de base para o início do desenvolvimento da liderança. Entretanto os conceitos e os princípios da liderança devem ser praticados nas atividades

do dia-a-dia, desde uma simples arrumação do pelotão, até o emprego em exercício no terreno, onde outros atributos serão exigidos.

Este trabalho enfoca o exercício da liderança militar, abordando conceitualmente a liderança, assinalando seus atributos e seus princípios, buscando verificar como a ação de comando do comandante de pequenas frações pode influenciar na condução de seus subordinados. Dessa forma, direciona o estudo para o emprego, ou seja, a participação das tropas das Forças Armadas em ações de garantia da lei e da ordem (GLO), que são operações realizadas com o objetivo de manter os interesses da sociedade, garantindo a soberania e a ordem.

Entretanto, inserido nesse contexto está o homem, que é o elemento mais precioso de qualquer instituição. "Vários filósofos, desde a Antigüidade, vêm se preocupando com o fenômeno bélico, manifestação de violência coletiva conduzida e coordenada por um líder ou por um grupo".³

É exatamente nesse despertar da vontade pela motivação que avulta de importância a figura do líder militar, impulsionando os subordinados ao cumprimento do dever e fazendo com que transformem a causa comum em causa própria. "Cabe ao líder motivar seus soldados para que se sobreponham ao medo e à confusão para derrotar o inimigo".⁴

O comandante atua como uma mente penetrante e lúcida para encontrar a verdade por intermédio de habilidade nas avaliações, posto que a guerra, de acordo com uma definição de Clausewitz, é o reino da incerteza e três quartos dos assuntos que devem ser planejados na guerra ficam mais ou menos envoltos em nuvens densas de incertezas.⁵

Mas em que medida a liderança militar pode contribuir, bem como ser aprimorada, na ação de comando de um comandante de

pequena fração, na condução, desenvolvimento e execução de operações de Garantia da Lei e da Ordem(GLO)?

No entorno deste questionamento, foi formulada a seguinte questão de estudo: a Liderança Militar interfere diretamente na ação de comando dos comandantes de pequenas frações (valor pelotão e grupo de combate) em operações de garantia da lei e da ordem?

Com isto, buscou-se focar no homem, no comandante de pequena fração, com sua experiência e opinião sobre o tema da pesquisa e, ainda, como pode desenvolver a ação de comando dentro da pequena fração. Nesse sentido, o estudo proposto justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos a respeito de um tema atual e de suma importância para a manutenção de valores militares dos quais depende o sucesso das estratégias em operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada sobre a importância da liderança, para que ocorra um bom planejamento para a execução dessas missões, um bom esclarecimento das leis atuais para comandantes e comandados e, mais ainda, de valores como hierarquia e disciplina, que são fundamentais para o êxito no cumprimento do dever.

O estudo pretende ampliar a literatura atual que abrange a área da Liderança Militar e, particularmente, no contexto de operações militares de Garantia da Lei e da Ordem, servindo como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nessa mesma linha de pesquisa.

1.1 Objetivo

O presente estudo pretende descrever a liderança militar e verificar em que medida a ação de comando nas pequenas frações pode influenciar na condução, desenvolvimento e execução de operações de Garantia da Lei e da Ordem.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a. realizar uma pesquisa bibliográfica e documental para levantar e elucidar os principais conceitos relativos à Liderança Militar, dentro da literatura clássica e atual, verificando seus níveis de aplicação no Exército Brasileiro;
- b. descrever a relação existente entre a Liderança Militar e as Operações de Garantia da Lei e da Ordem e como ela pode ser utilizada como técnica de sucesso;
- c. encaminhar um questionário aos oficiais e sargentos que exercem função de comando de pelotão e grupo de combate e que participaram de missões dessa natureza;
- d. confrontar o resultado das pesquisas realizadas, verificando as opiniões, as experiências colhidas nos questionários e a literatura e doutrina de Liderança Militar ensinada nas escolas de formação;
- e. concluir acerca da discussão dos resultados apresentados no questionário, existência ou não de diferenças significativas na importância e interferência da Liderança Militar em comandantes de pelotão e grupo de combate;

1.2 Procedimentos Metodológicos

Quanto à natureza, o presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo aplicada, por ter por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos relacionados à manutenção de níveis ótimos de cognição em combate, valendo-se para tal do método indutivo como forma de viabilizar a tomada de decisões acerca do alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.⁶

Trata-se de estudo bibliográfico e documental que, para sua consecução, teve por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a consubstanciar um corpo de literatura atualizado e compreensível.⁶

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a coleta documental, a técnica do questionário e a técnica da análise de conteúdo. Os instrumentos utilizados foram a coleta de dados, a coleta documental e o questionário com perguntas mistas.

A seleção das fontes de pesquisa foi baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico, em manuais, instruções provisórias e instruções reguladoras do Exército Brasileiro e em artigos veiculados em periódicos especializados em assuntos militares.

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados.

Com relação às dimensões da variável independente liderança, pretende-se abordar os seus conceitos relacionados aos níveis de liderança Militar, no contexto das operações militares de GLO, inferindo acerca da sua influência na ação de comando.

Dentre as várias dimensões da variável dependente ação de comando dos comandantes de pequenas frações em operações de GLO.

O presente estudo contou com a participação de militares que desempenham função de comandantes de pelotão e grupo de combate, tendo a responsabilidade de desenvolver estratégias de ação, bem como tomada de decisão em missões dessa natureza. Foi utilizada uma amostra com cento e noventa voluntários, sendo quarenta e seis oficiais e cento e quarenta e quatro sargentos.

Como instrumento para medir as atitudes dos sujeitos submetidos ao questionário, foi utilizado o teste qui-quadrado para a análise dos resultados obtidos do questionário aplicado. Ele contém as seguintes questões:

2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.1 Liderança militar como fator de sucesso nas OP GLO

Quase a totalidade da amostra acredita que a liderança pode ser desenvolvida, provavelmente por ter tido, ao longo da profissão, experiências que contribuíram para essa opinião. Além disso, hoje nas Escolas fala-se muito sobre o assunto e sobre o ponto de vista de vários autores da literatura atual, que acreditam que a liderança pode ser aprendida e exercida a partir do conhecimento de suas técnicas.⁷

A liderança, sendo nata ou inata, pode ser treinável, e o homem que está em uma função de chefia pode ser comparado a um atleta, que treina para uma determinada competição, procura saber quais são as características de seu adversário, o ambiente onde irá enfrentá-lo, sempre desejando atingir um rendimento para cumprir sua meta. Tal como acontece na profissão militar, em que o líder deve possuir as características de um soldado.⁸

A profissão militar possui instrumentos de emprego para o cumprimento da missão. Essas ferramentas são fatores de agrupamento e integração entre o comandante e a fração: espírito de cooperação, moral (integridade), eficiência operacional (competência intelectual e profissional) e disciplina. Villas Boas (2006) termina seu raciocínio dizendo que o comandante estará exercendo a liderança quando conseguir equilibrar a tarefa a ser realizada e o relacionamento dos homens para a sua realização.⁹

Os que não concordarem podem estar afastados dos novos conceitos. O conceito clássico existente até o início do século XX, emana das histórias e biografias de grandes homens do passado, acreditando-se que a liderança era hereditária e que os líderes já nasciam com as qualidades para influenciar pessoas.¹⁰

2.2 Atributos da área afetiva

Foi observado na amostra que todos os atributos são essenciais para o militar exercer a função de comando em operações de GLO, pois nenhum atributo deixou de ser citado na questão apresentada aos voluntários. Cabe ressaltar os cinco atributos que foram mais votados pela amostra: iniciativa, com 13%; decisão, com 10%; equilíbrio emocional, com 10%; autoconfiança, com 19%; coragem, com

9%. Dentre os outros atributos destacam-se responsabilidade com 6% e camaradagem com 5%.

Buscou-se identificar, também, qual o atributo é o mais importante e fundamental entre os outros e quais atributos devem ser desenvolvidos para o desempenho de missões do tipo GLO. Assim, puderam-se verificar os resultados dos atributos que, segundo a amostra, foram indicados como essenciais para o emprego de suas frações, em missões dessa natureza. Chega-se, então, aos cinco atributos mais citados: equilíbrio emocional, com 34,4%; iniciativa: 28,1%; decisão: 18,4%; autoconfiança: 9,6%; e coragem: 9,6%.

Observa-se, na análise dos resultados dessa questão, que oficiais e praças possuem opiniões similares em relação aos atributos equilíbrio emocional, iniciativa e decisão, porém houve uma troca de posição com relação ao percentual dos atributos autoconfiança e coragem.

Inicialmente, os militares que exercem função de comando nesta amostra observam a qualidade de buscar o equilíbrio emocional, uma necessidade acima de todas as outras. Provavelmente, sob um momento de estresse, o chefe pode ter uma iniciativa errada ou tomar uma decisão equivocada.

É importante, então, tentar atingir o controle em uma situação difícil, principalmente emocional, para que o comandante possa alcançar um entendimento imparcial no momento de executar suas ações. Por isso, é essencial obter um momento de calma diante do problema, com a finalidade de exercer a ação de comando, evitando que elementos externos influenciem no estudo de situação e na decisão do comandante.

O interessante nessa pergunta é a observação do sargento com relação a coragem. Pois é ele que pratica uma liderança

mais tática e que efetivamente coloca o seu subordinado na exata posição, cumprindo assim a ordem do escalão superior. Os praças responderam que a coragem para tomar decisões é imprescindível em operações de GLO, obtendo um percentual de 11,3%, enquanto oficiais opinaram em 5,9%.

A autoconfiança, para os oficiais, provavelmente tenha um peso maior, devido à necessidade de passar com segurança as ordens para seus homens, e ao fato de as situações de conduta, nesse tipo de missão, serem na maior parte das vezes, atribuição das praças. A coragem, para os oficiais, obteve um resultado inferior ao dos sargentos, como dito anteriormente, pois os oficiais desde a AMAN são mais planejadores e estão em um nível tático, estando os sargentos no nível técnico, ou seja, preocupados com a execução. Porém, no geral, os dois atributos alcançaram o mesmo percentual, ocasionando um empate. Pode-se dizer que ambos são importantes nos dois níveis de comando, não havendo diferença significativa entre eles.

Dentro de um raciocínio lógico dos resultados apresentados nesse item, pode-se dizer que os atributos seguem um grau de importância na execução de missões dessa natureza. Primeiro, deve-se procurar um equilíbrio, para observar, no momento em que ocorre o problema, o ambiente e os subordinados, buscando assim interpretar os elementos que compõem a situação difícil. Depois, baseado na experiência adquirida ao longo de sua carreira, no adestramento profissional e em seu aprendizado intelectual, o comandante poderá obter a autoconfiança para tomar a iniciativa. Assim, estará sempre que possível antecipando-se aos fatos, decidindo com coragem e obtendo o sucesso na operação.

Essas observações servem de subsídio para se continuar falando de liderança, mesmo que a tecnologia avance e os ambientes operacionais se modifiquem, pois quem estará sempre presente neste teatro de combate será o homem, com suas deficiências, limitações, anseios, frustrações e necessidades. Caberá, então, ao líder trabalhar os atributos da área afetiva citados como importantes para o desempenho e para a ação de comando, devendo verificar, também, as adversidades existentes para minimizar as falhas e obter o melhor resultado para o êxito da missão.

2.3 Ensinaamentos transmitidos nas escolas de formação

Sabe-se que, nos dias de hoje, a liderança vem sendo discutida em diversos níveis da sociedade, em várias áreas e, em particular na militar, onde há uma preocupação das Escolas em tentar mostrar a importância do assunto para propiciar a formação dos comandantes de pequenas frações. Diante disso, foi formulado o questionamento acerca dos ensinamentos recebidos nas escolas de formação (AMAN / EsSA).

A partir da análise dos dados, observa-se uma diferença significativa na apreciação da opinião de oficiais comparada com a de praças. 95,7% dos oficiais acreditam que os ensinamentos transmitidos sobre liderança militar nas diversas atividades das escolas de formação exerceram influência positiva no seu desempenho como comandante de fração nas operações de Garantia da Lei e da Ordem, contra apenas 4,3%. Entre os sargentos, o percentual foi de 77,8% que responderam sim e 22,2% que disseram não.

Verificando os dados, um grande número de sargentos acredita que os ensinamentos aprendidos nas escolas sobre liderança

não influenciam na execução da missão. As justificativas apresentadas nesse item, em sua maioria, foram devidas ao fato de as praças terem uma formação diferente da do oficial, pois a instrução é direcionada para a execução. Acrescentaram, ainda, que a liderança não pode ser treinada, e o homem com essas características já as possui de berço.

Verificado que as opiniões são diferentes, é importante que se procure observar essas diferenças. Apesar de a Escola de Sargentos das Armas não possuir uma seção de doutrina na área de liderança, é possível que o futuro sargento possa sair da Escola com a preocupação de buscar o seu estilo de comando, para poder exercer suas atribuições com êxito.

Provavelmente, os militares que não verificam essa influência devem estar afastados dos novos conceitos sobre o assunto, de que é possível se desenvolver e treinar essas técnicas. Ou podem, também, ter uma outra interpretação de que o sargento não utilize esta técnica por não acreditar nela e por não estar motivado para o cumprimento de suas funções.

No nível dos oficiais, isso acontece com pouca frequência devido à preocupação constante do seu auto-aperfeiçoamento, realizando cursos civis e militares. Os sargentos só voltam a fazer curso obrigatório em sua carreira, na graduação de segundo sargento, ficando afastados da modernidade do ensino e da doutrina. Com isso, observa-se uma necessidade de buscar ferramentas para tentar a melhoria nesse aspecto. Isso pode ser alcançado com blocos de instrução de quadros, revisando os conceitos antigos e visualizando o que ocorre nos dias de hoje e o que poderá acontecer no futuro.

Também se deve observar a necessidade de os militares saírem das escolas com conhecimento de liderança, motivação e auto-aperfeiçoamento nas áreas de interesse pessoal e/ou da instituição, para que esses homens se formem com vontade, ou seja, motivados a exercerem uma função de comando para colocarem em prática o que foi aprendido nos bancos escolares.

2.4 Atributo e senso moral do líder em OP GLO

O resultado apresentado foi bastante interessante, pois as respostas obtiveram percentuais muito próximos, evidenciando com isso, mais uma vez, que, para compor a personalidade do comandante e para conseguir realmente influenciar pessoas, é necessária uma composição de vários fatores interligados.

Na presente pesquisa de campo, nesse item, os resultados foram os seguintes: entre os oficiais o atributo coerência foi o mais votado com 41,3%, aparecendo um empate entre caráter e integridade com 23,9% e honestidade com 10,9%; já na categoria praças, o que obteve maior número de opiniões foi o atributo coerência com 38,2%, havendo praticamente um empate entre honestidade com 18,1% e integridade 19,4%.

Somando as opiniões de oficiais e sargentos, os atributos de senso moral obtiveram o seguinte percentual: caráter 24,2%, honestidade 16,3%, integridade 20,5% e coerência 38,9%.

Tratando-se de uma situação operacional, em que há um risco provável de confronto com forças oponentes e o risco de a operação possuir algumas características diferentes do combate convencional, existe a necessidade de uma preparação específica para os

comandantes de fração, principalmente para os comandados. Esse aprestamento deve ocorrer para proporcionar aos militares que participem da operação não só o material, armamento e equipamento necessários, mas também o respaldo jurídico, o apoio da população e preparo psicológico da tropa. Nessas missões, muitas vezes as frações serão empregadas descentralizadas, o pelotão poderá executar tarefas de cobertura de pontos, “check points”, PBCE, PSE e vasculhamento em ambiente de favela, ações estas que iram exigir dos comandantes aspectos e senso moral para conduzirem seus subordinados no cumprimento da missão.

Com isso, sobre o que foi questionado e de acordo com as particularidades expostas no parágrafo anterior, na opinião dos oficiais e sargentos: o comandante deve agir nessa situação em conformidade com idéias, princípios, valores e normas que ele determina para seus subordinados. O líder deve tomar atitudes em consonância com seus princípios morais, independente das circunstâncias.

Corroborando essa idéia, e de acordo com estudos realizados no Exército Brasileiro, citados no Programa de Excelência Gerencial, a coerência se encontra entre os principais traços do líder brasileiro.¹¹

O líder nunca deve arriscar seus valores e princípios, seja qual for a situação; deve ser coerente, jamais perder sua essência, a fé naquilo que acredita, sua ética profissional e o amor à sua família.¹²

Os atributos “integridade” e “honestidade” obtiveram percentuais próximos, devido ao tipo de operação e questão e devido à particularidade da diversidade encontrada durante o estudo de situação. Para se chegar a uma decisão é necessário que sejam seguidos os seguintes fatores: missão, inimigo, terreno, meios e tempo.¹³

Esses fatores constantemente estão sendo alterados no decorrer de uma operação de GLO e, a partir daí, o comandante deve possuir essas qualidades para poder decidir com coerência. Cabe ressaltar, também, que os atributos menos citados na questão, como o caráter, a honestidade e a integridade são imprescindíveis, porém devam ser mais evidenciados em outros tipos de missão.

A firmeza moral de uma pessoa é o sinal visível de sua natureza interior, ela é o que somos por baixo de nossa personalidade (máscara); ao contrário da personalidade, que é formada na infância, o caráter continua a se desenvolver ao longo da vida. Na prática, sua importância é bem maior, já que uma pessoa não é responsabilizada por sua personalidade, mas por seu comportamento.⁸

O comandante deve possuir caráter e carisma para se tornar um líder, porém este último é um componente difícil de ser mensurável, pois é subjetivo. O indivíduo tem ou não tem carisma. Mas se por um acaso não o possuir, o comandante deve sempre procurar ser autêntico, possuir uma simplicidade nos relacionamentos e coragem para prosseguir na “missão”. O líder deve possuir sabedoria para aproveitar traços em sua personalidade, identificar nas suas qualidades fatores que o levaram a escolher voluntariamente a carreira militar. De nada adianta aperfeiçoar-se na profissão, por meio de cursos, se isso não for aplicado no dia-a-dia, pois só assim a liderança poderá ser conquistada e utilizada como instrumento e persuasão. Os aspectos morais como caráter, integridade e honestidade são fatores de agrupamento militar que, aliados à hierarquia e à disciplina, tornam-se ferramentas para a integração do comandante com sua fração.¹³

2.5 Qualidades do líder em OP GLO

2.5.1 Influência Positiva Sobre os Comandados

Foi observado, na análise deste questionamento, que o fato de o comandante se comunicar e estabelecer uma relação com seus subordinados, procurando conhecê-los e atender suas expectativas, é um fator, na ação de comando, que provavelmente é um diferencial em relação aos demais. Pois quase a metade da amostra questionada justifica sua opinião, colocando que o comandante de pequenas frações deve se preocupar constantemente com a sua equipe.

Na opinião de oficiais, o percentual das respostas obtidas foi a seguinte: preparo intelectual 30,4%, preparo físico 10,9%, lealdade 6,5%, comunicação e conhecimento do subordinado 50% e criatividade 2,2%.

Para os sargentos: preparo intelectual 22,2%, preparo físico 5,6%, lealdade 16%, comunicação e conhecimento do subordinado 48,6% e criatividade 7,6%. No total: preparo intelectual 24,2%, preparo físico 6,8%, lealdade 13,7%, comunicação e conhecimento do subordinado 48,9% e criatividade 6,3%.

Nas operações de GLO, com características específicas, o soldado necessita estar ciente das ordens de engajamento, da finalidade da tarefa e da intenção de seu chefe, para que os fatores de risco da missão possam ser controlados. Dessa forma, o conhecimento e o espírito de cumprimento de missão de uma equipe são fundamentais para a execução de qualquer tarefa. O comandante deve saber qual a verdadeira capacidade de seus homens, principalmente em operações de GLO. O líder deve identificar, em cada integrante de seu grupo, o seu valor, sua crença e seu compromisso, pois esses fatores individuais podem interferir no poder de combatividade do soldado, do grupo e do pelotão.

Existe uma interferência de fatores individuais no combate. Os exércitos têm um elevado grau de influência sobre seus valores e ideais. Porém não só valores como espírito de corpo, disciplina, treinamento e a liderança vão intervir no combate; os homens podem receber influências externas e internas, ficando suscetíveis a elas. A primeira, relacionada com a causa maior do problema e a finalidade de combater, e a segunda, dirigida à entidade do valor afetivo, ou seja, ao lar, à família, a sua pátria e ao compromisso de relação de companheirismo que o homem estabelece com os integrantes de seu grupo.¹⁰

Acerca dos princípios de liderança, existem exigências para se estabelecer a ação de comando: o respeito pelo subordinado, a honestidade na condução das tarefas, o compromisso com o grupo e com a missão, a vontade moral de fazer as coisas certas. Independentemente de relações de amizade, sobrepõe-se a relação de lealdade com sua equipe, especialmente quando surgem falhas ou quando um de seus integrantes necessita de ajuda.⁸

Os liderados necessitam de algumas iniciativas do líder. Eles esperam uma orientação tática, apoio administrativo, controle disciplinar e, sobretudo, liderança. Em um levantamento feito entre infantess no teatro de operações do Mediterrâneo, em 1944, foi perguntado qual eram as características mais evidentes em oficiais que tinham conquistado a confiança de seus subordinados em situação de combate: 26% dos entrevistados mencionaram o encorajamento, exercido por intermédio de conversas francas, piadas e informações à tropa. Em uma segunda pesquisa os entrevistados foram separados por grupos hierárquicos e, quando perguntados sobre as principais características do melhor combatente que conheciam pessoalmente, a liderança apareceu com o dobro do percentual

das duas seguintes, coragem e agressividade. Outra pesquisa, realizada entre soldados israelenses depois da Guerra dos seis dias, em 1967, mostrava que os oficiais (principalmente os tenentes) tinham um elevado conceito entre a tropa pelo seu profissionalismo, desembaraço e iniciativa, clareza nas ordens, interesse e bem-estar dos subordinados.¹⁰

Em outro estudo sobre o líder formal, verificou-se que 70% das conversas que ocorriam giravam sobre dinheiro, alimentação e equipamentos; após uma semana de combate, essas foram reduzidas em 30%, e 64% das conversas passaram a tratar de outros assuntos, principalmente sobre sensações, preocupações com a situação adversa e o apoio mútuo entre os integrantes do grupo.¹⁰

Confirmando esse estudo, outros foram realizados com americanos, verificando-se que, no entendimento daquela amostra, considerou-se o apoio moral como atribuição dos sargentos, talvez uma das mais importantes, enquanto os oficiais deveriam ficar voltados à parte tática e às comunicações. Pesquisas realizadas após a Segunda Guerra Mundial com ingleses, sobre as características da personalidade relacionada à liderança, revelaram diferenças em tempo de paz no quartel, e em combate. Os bons líderes na paz deveriam ser agressivos como os bons no combate; além disso, os primeiros deveriam ser hábeis, atléticos, detalhistas e rigorosos no cumprimento das prescrições regulamentares. Essas características, com exceção da agressividade, não foram consideradas importantes em tempo de guerra; a partir de então, as características diferentes, encontradas nesse estudo, deram origem à noção de que comandar é uma coisa e liderar é outra.¹⁰

Nas justificativas apresentadas pelos militares para estabelecer o atributo "criatividade" como sendo uma qualidade essencial para exercer influência nas operações de GLO, em sua maioria, encontram-se as seguintes colocações: o líder deve possuir essa característica para resolver os problemas que ocorrem; decidir com oportunidade; tentar resolver as dificuldades devido à escassez de recursos financeiros, à falta de material e à falta de equipamento.

Foi verificado com quase a metade do percentual, na opinião dos militares que já exerceram missões e que com certeza passaram por dificuldades e com isso colheram ensinamentos nessas operações, que o conhecimento e a comunicação com o subordinado é um fator diferenciador para o líder conseguir agregar e manter o comando de seus homens, verificando suas limitações, qualidades e, principalmente, suas necessidades para vencerem suas deficiências, visando a uma maior eficiência e eficácia de sua fração.

2.5.2 Influências Negativas Sobre Seus Subordinados

A finalidade desse questionamento foi observar a opinião da amostra em relação à liderança militar em Op GLO. Foram apresentadas cinco características que podem comprometer negativamente o desenvolvimento e a execução das tarefas exigidas nesse tipo de situação. O questionamento teve ainda como objetivo verificar os aspectos negativos que o militar pode apresentar e, principalmente, como ele pode aprimorar suas qualidades minimizando as prováveis deficiências.

Os resultados obtidos mostram a preocupação dos militares questionados

com relação à falta de comprometimento com a missão, pois essa questão obteve um percentual de 36,8%, seguido pela falta de exemplo, com 30%. A falta de tato com o subordinado, outro atributo que deve ser também levado em consideração, ficou com 21,1%, ao passo que a falta de preparo intelectual e preparo físico juntos somaram aproximadamente 12% do total da amostra.

Fazendo uma relação com a questão anterior, relacionada à influência negativa da liderança nas atividades do quartel, observa-se que, nos trabalhos cotidianos, o exemplo tem um peso muito grande para o desenvolvimento do líder.

Em Op GLO, segundo as opiniões de militares que delas já participaram, o comprometimento com a missão é um fator que é observado por oficiais e sargentos. Tanto no nível tático quanto no nível técnico, a execução das tarefas, seguindo um padrão, uma norma geral de ação, é um ponto de preocupação. O cumprimento das tarefas previstas sem questionar, procurando o melhor caminho para a sua execução, é uma qualidade importante para o sucesso nas operações.

Analisando os resultados desse questionamento, observa-se que os oficiais e os sargentos, provavelmente têm o mesmo entendimento em relação à liderança nas Op de GLO. Há uma pequena diferença entre falta de comprometimento e falta de tato: no primeiro, os oficiais apresentaram um percentual relativamente maior e, no segundo, os sargentos responderam com um percentual de aproximadamente 7% a mais que os oficiais. Nas justificativas apresentadas pela maioria dos questionados, a responsabilidade e o cuidado para a execução das tarefas são pontos com que o comandante se preocupa muito. Primeiro, com o compromisso pelos seus subordinados, tentando fazer com que eles

executem as ordens da melhor forma possível, demonstrando assim comprometimento com a missão. Segundo, com o exemplo, que é um ponto que o militar que exerce a função de comando observa como sendo importante, pois essa qualidade – seja nas atividades do quartel, ou em operações de GLO –, auxilia no desenvolvimento da liderança.

3 CONCLUSÃO

No passado, os grandes líderes eram os comandantes de exércitos vitoriosos no campo de batalha. Acreditava-se que esses homens nasciam com tais características. Mais tarde verificou-se, com estudos realizados, que os homens necessitavam de líderes para viver, combater, trabalhar e decidir. Esses estudos, na época de pós-guerra, indicaram que os soldados seguiriam qualquer um que tomasse uma decisão no meio do turbilhão do combate. Com isso, o assunto começou a ser estudado com atenção especial, e a liderança passou a ser fundamental para a execução de tarefas, com principal atenção para o resultado, tanto na carreira militar, quanto nas grandes empresas. Atualmente, o que se verifica no nível empresarial, sendo uma tendência dentro das grandes instituições, é que a liderança está voltada para o relacionamento, ambiente saudável e para a parte afetiva. Entre os vários estilos de liderança, o que se observa hoje é a liderança situacional.

Para tanto, o trabalho buscou focar, como objetivo geral, em que medida a liderança militar pode contribuir na ação de comando em operações de GLO. Foram levantadas hipóteses para o desencadeamento das ações iniciais da pesquisa. A primeira, para identificar se a liderança interfere diretamente na ação de comando dos comandantes de pequenas frações em operações de GLO, e a segunda, para anular a primeira.

A abordagem teórica da pesquisa demonstrou que a liderança é importante em todos os níveis, seja o estratégico, o tático ou o técnico, sendo necessário o estudo constante e a apreciação dos ensinamentos colhidos sobre a liderança ao longo dos tempos. Ela passa de uma simples ferramenta para a realização de uma tarefa, para a coesão de um grupo que reúne outros valores para alcançar determinado objetivo, aliada ainda aos aspectos morais, como caráter, integridade e honestidade, ponto de encontro dos instrumentos de coesão: o espírito de corpo (cooperação), eficiência operacional (preparo físico e intelectual) e a disciplina, que são instrumentos agregadores entre os subordinados e seu comandante.

Após a apresentação e análise dos dados, procedeu-se a uma discussão para procurar identificar o entendimento sobre as questões abordadas no questionário. Pode-se afirmar que a liderança é um fator importante para a obtenção do sucesso em operações de GLO, pois a análise dos dados verificou que a quase totalidade da amostra identificou que a liderança é essencial e deve ser conquistada a cada dia no contato com sua fração. E que ela não é imposta por um cargo específico, mas o comandante, nos diversos níveis de atuação, pode utilizar-se de técnicas para o seu desenvolvimento, dentro de um pequeno grupo de trabalho.

Os principais atributos citados na pesquisa estão entre os que devem ser alcançados durante a carreira do militar. O fato interessante neste trabalho é que todos os atributos foram lembrados pelos participantes, não havendo nenhum atributo que não tenha recebido um voto. Com isso, provavelmente, pode-se afirmar que todos são importantes para o desenvolvimento da liderança, porém, para operações de GLO, têm fundamental

importância, o equilíbrio emocional, a iniciativa e a decisão. Isso ocorreu devido às experiências vividas por esses militares durante a execução de missões nas ruas do Rio de Janeiro (2006) e na missão de paz no Haiti (2005); são esses atributos que fazem a diferença na hora em que ocorre uma situação difícil.

O líder deve ser possuidor de atributos de senso moral; alguns autores citam o caráter como o mais importante, pois ele é que dará a liga para formar a personalidade do comandante. O caráter, tradicionalmente, é constituído por três ingredientes básicos, o primeiro é formação familiar, com o aprendizado de conceitos morais. O segundo é educação escolar, onde ocorrem a iniciação às regras, a disciplina e os relacionamentos. O terceiro vem da sociedade, que vai moldar o padrão de comportamento.

Na carreira militar passamos por uma formação de caráter semelhante; nas escolas de formação aprendemos os valores e os princípios, a disciplina militar e a hierarquia, que são os suportes básicos para qualquer instituição.

Quando os militares recém-formados chegam à tropa, o seu primeiro contato com a sua fração é marcante, pois eles têm as ferramentas, mas não sabem utilizá-las. Pode-se dizer que a personalidade irá se formar nos primeiros anos de vivência profissional, e será amadurecida nos aperfeiçoamentos e especializações que o militar vier a realizar.

Na pesquisa, os militares identificaram a honestidade, a integridade, o caráter e a coerência como suportes morais para o desenvolvimento da liderança no comando das pequenas frações em operações de GLO. O interessante é que um deles obteve um destaque maior devido às especificidades das tarefas desenvolvidas nessas missões.

A coerência se destacou dos demais pela necessidade de o líder ter imparcialidade nas ações, pela capacidade de agir em conformidade com valores e normas que ele prega e exige das pessoas.

É importante lembrar que, por ter sido uma experiência real vivida por esses homens, e pela execução de uma missão com essas características, o aprendizado obteve um valor profissional muito grande. O fato é que houve uma preocupação com o adestramento dos comandantes e da tropa para o cumprimento da missão e, com isso, as frações constituídas tiveram o seu poder operacional aumentado.

O treinamento deve ser constante, mesmo na rotina da unidade, pois um fator citado na pesquisa, fundamental para o comandante, é conhecer e saber se comunicar com os seus comandados. A falta de exemplo e espírito de cumprimento de missão são fatores que podem comprometer a ação de comando do comandante, tanto no nível técnico como tático, seja nas atividades no quartel, ou em missões de GLO.

As conclusões da pesquisa podem sugerir medidas que promovam o desenvolvimento da liderança nos níveis das pequenas frações. Na AMAN o Projeto Liderança vem sendo trabalhado com o cadete de forma eficaz: ele sugere o uso de algumas ferramentas para que se desenvolvam no jovem oficial as principais características, e para que as personalidades formadas possam ser favoráveis ao exercício da liderança. Até o presente momento, a EsSA não possui, porém, um projeto semelhante, que possa ser desenvolvido no nível dos jovens sargentos.

O que se verifica com o estudo é que, nas operações de GLO, a liderança tática deve ocorrer no nível comandante de pelotão e comandante de grupo, pois devido

às características da missão poderá haver situações de emprego descentralizado do pelotão.

O treinamento profissional, os exercícios no terreno, as confraternizações no âmbito da fração, as competições esportivas, e até mesmo as atividades realizadas na unidade, independentemente dos objetivos das diversas organizações militares, podem servir como ferramentas para o comandante desenvolver a liderança com sua fração.

Outras ações podem estar integradas a essas como, por exemplo, as instruções com os quadros da unidade. Essas atividades poderão proporcionar um espírito de cumprimento de missão entre os comandantes de fração. A inserção de blocos para o estudo da liderança no início do ano, antes da incorporação dos soldados recrutas, deram responsabilidade aos quadros que serão formadores de opinião do futuro cidadão brasileiro. E, após a qualificação, contribuíram para verificar, no adestramento, o resultado do trabalho desenvolvido por eles. Esse trabalho em conjunto poderá promover a motivação para o cumprimento das missões.

A busca da eficiência profissional e da motivação é um objetivo na carreira militar. Esse raciocínio pode sugerir que as atividades devam ser planejadas em conjunto, na meta estabelecida pelo comandante da unidade. Fazer com que o homem se sinta inserido no processo decisório aumenta a sua responsabilidade e o seu compromisso.

O exercício de desenvolvimento de liderança, apesar de não ter sido o foco da pesquisa, é também importante para servir como ferramenta para a identificação de lideranças em situações difíceis, porém ele não pode ser trabalhado isoladamente. Deve, sim, estar inserido em um planejamento com outras medidas, para que ele seja eficaz.

Em operações de GLO, para que ocorra um bom planejamento, visando à execução das ações, é necessário que exista o esclarecimento da situação, principalmente sobre as leis atuais e as regras de engajamento. Comandantes e comandados devem estar preparados para trabalhar sob o foco jurídico e, ainda, com valores como hierarquia e disciplina, que são pilares básicos na carreira militar. Porém só ocorrerá o comprometimento dos comandantes de frações e dos subordinados, se houver a evidente preocupação do escalão responsável em conduzir as ações de GLO e amparar seus subordinados juridicamente.

O autor sugere que, em missões dessa natureza, profissionais especializados na área jurídica estejam vocacionados a atuar nessa situação específica, assessorando assim os comandantes até o nível batalhão. Assim, estarão em condições de gerenciar os problemas que venham ocorrer com militares durante e após a execução de suas missões. Com isso, os comandantes de fração poderão desenvolver seu trabalho de liderança e ação de comando, possibilitando, assim o respaldo para a atuação dos seus subordinados. Por isso, dever haver uma preocupação com as

leis e as regras de engajamento, para que o sucesso da operação não seja comprometido.

O autor ressalta que a parte psicológica da tropa pode influenciar no resultado das ações, e essa responsabilidade é indiretamente do comandante das ações e diretamente de todos os níveis de comando; e ainda que a informação e o conhecimento são excelentes ferramentas para possibilitar aos comandantes de fração a autoconfiança, o equilíbrio emocional, a coerência e a iniciativa, atributos necessários para a tomada de decisão.

O estudo ainda sugere que novas pesquisas sejam realizadas nessa área, pois o assunto é vasto e dinâmico, podendo variar conforme seu ambiente e situação. O trabalho de investigação sobre a influência da liderança nas operações de GLO ocorreu com uma amostra composta por militares que servem em unidades do Rio de Janeiro, sendo todos de carreira e tendo passado pelas mesmas escolas de formação. Pode-se deduzir, com isso, que o entendimento sobre as questões levantadas no estudo possa servir para outras tropas. Porém deve-se lembrar que o ambiente e a situação avaliada podem influenciar futuras investigações.

REFERÊNCIAS

1. SUN TZU. A Arte da Guerra, Traduzido por Armando Serra Menezes. 2 ed. Rio de Janeiro-RJ. Biblioteca do E-RJ: Biblioteca do Exército Editora, 2003.
2. BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10. Rio de Janeiro, Liderança militar. Brasília-DF, 1991.
3. _____. _____. _____. C 124-1: estratégia. 3. ed. Brasília, DF, 2001.
4. BLACKWELL, Paul E.; BOZEC, Gregory J. Liderança para o novo milênio: Revista do Exército Brasileiro, Rio de Janeiro, v. 137, p. 14-20, 3º quadrimestre, 2000.
5. LEONARD, Rogers Ashley. Clausewitz, trechos de sua obra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988. 194 p.
6. RODRIGUES, M. G. Y. Metodologia da pesquisa científica. elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3 ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2006.
7. CANADIAN FORCES PUBLICATION. Leadership, 2º Vol, 1973.
8. HUNTER. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006
9. VILLAS BOAS, E. D. C. Aula Inaugural do Bloco de Liderança Militar. In Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro, RJ. EsAO, 2006. 1 CD-ROM.
10. KELLETT, A. Motivação para o combate. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
11. BRASIL. Exército: Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. Programa de excelência gerencial - ciências gerenciais. Volume 5.2.1, Brasília-DF, 2005.
12. ROMÃO. C. Bloco de Liderança Militar: Liderança Motivacional: In Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro, RJ. EsAO, 2006. 1 CD-ROM.
13. BRASIL. Exército. Estado-Maior C 7-20: Manual de Campanha. 3. ed. Brasília, DF, 2003.