

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap Int FRANCISCO BRUNO ARANHA PINHEIRO

UM ESTUDO SOBRE A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS: BEM-ESTAR E A MANUTENÇÃO DO MORAL NO BATALHÃO DE INFANTARIA DURANTE AS OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS.

Rio de Janeiro

2022

Cap Int FRANCISCO BRUNO ARANHA PINHEIRO

UM ESTUDO SOBRE A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS: BEM-ESTAR E A MANUTENÇÃO DO MORAL NO BATALHÃO DE INFANTARIA DURANTE AS OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção de grau especialização.

Orientador: Maj QMB BRAULIO CASTELUCI TESTA

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

C654

Pinheiro, Francisco Bruno Aranha.

Um estudo sobre a função logística recursos humanos: bem-estar e a manutenção do moral no batalhão de infantaria durante as operações em áreas edificadas / Francisco Bruno Aranha Pinheiro – 2022.

29 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Maj. Braulio Casteluci Testa

1. Recursos humanos. 2. Estresse. 3. Operações militares. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE LOGÍSTICA

Ao Cap Sv Int FRANCISCO BRUNO ARANHA PINHEIRO

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título é UM ESTUDO SOBRE A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS: BEM-ESTAR E A MANUTENÇÃO DO MORAL NO BATALHÃO DE INFANTARIA DURANTE AS OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS, informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito **REGULAR**.

Rio de Janeiro, 5, de setembro, de 2022.

DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA – TC
Presidente

BRAULIO CASTELUCI TESTA – Maj
1º Membro

MARCELO PEREIRA DE MENDONÇA – Cap
2º Membro

CIENTE:

FRANCISCO BRUNO ARANHA PINHEIRO – Cap
Postulante

RESUMO

O presente trabalho visa fornecer um maior conhecimento sobre a importância da função recursos humano e a realidade das consequências psicológicas enfrentadas pelos militares inseridos em operações de áreas edificadas, bem como formas de minimizar os danos sofridos por estes, dando ênfase ao bem-estar da tropa. Refere-se a uma análise pautada em uma compilação de dados de bibliografia especializada, de modo a facilitar a compreensão e aprofundar o entendimento sobre o assunto. A leitura de autores que tratam sobre a realidade militar em contextos estressantes e sobre o estresse em si, dentre outros assuntos, ajudarão a enriquecer o entendimento sobre o processo de deterioração psicológica que o militar, dentro de sua subjetividade, pode passar diante de situações estressoras e como manter o bom moral destes. O contexto em que muitos militares são inseridos por atribuição de suas atividades de serviço à pátria, podem acarretar mudanças desfavoráveis ao seu bem-estar e a função deste trabalho é aprofundar a compreensão sobre este assunto.

Palavras-chave: Recursos humanos, estresse, ansiedade, operações militares.

ABSTRACT

The present work aims to provide greater knowledge about the importance of the human resources function and the reality of the psychological consequences faced by military personnel involved in operations in built-up areas, as well as ways to minimize the damage suffered by them, emphasizing the well-being of the troop. It refers to an analysis based on a compilation of data from specialized bibliography, in order to facilitate the comprehension and deepen the understanding of the subject. The reading of authors who write about the military reality in stressful contexts and about stress itself, among other subjects, will help to enrich the understanding of the process of psychological deterioration that the military, within its subjectivity, can go through in stressful situations and how to maintain their good morale. The context in which many military personnel are inserted by attribution of their service activities to the country, can cause unfavorable changes to their well-being and the function of this work is to deepen the understanding on this subject.

Keywords: Human Resources, stress, anxiety, military operations.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 PROBLEMA..... | 6 |
| 1.1.1 Antecedentes do Problema..... | 7 |
| 1.1.2 Formulação do Problema..... | 7 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 7 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 7 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 8 |
| 1.3 QUESTÕES DE ESTUDO..... | 8 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA..... | 8 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 10 |
| 2.1 BATALHÃO DE INFANTARIA EM ÁREAS URBANIZADAS..... | 10 |
| 2.2 FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS..... | 11 |
| 2.2.1 Entendendo a Função Logística..... | 11 |
| 2.2.2 As atividades realizadas pelo Batalhão Logístico..... | 12 |
| 2.3 FATORES DESENCADEADORES DE ANSIEDADE E ESTRESSE..... | 13 |
| 2.3.1 Ansiedade..... | 13 |
| 2.3.2 Estresse..... | 15 |
| 2.4 LIDERANÇA EM PROL DO BEM ESTAR E DO MORAL..... | 15 |
| 2.5 LIDANDO COM O BAIXO MORAL E ESTRESSE..... | 18 |
| 3. METODOLOGIA | 20 |
| 3.1 OBJETO FORMAL DO ESTUDO..... | 20 |
| 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 20 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA..... | 21 |
| 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 21 |
| 4. RESULTADOS | 23 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 25 |
| 6. CONCLUSÃO | 26 |
| REFERÊNCIAS | 28 |

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro atua em diversas frentes no território nacional e em missões no exterior. Operações em áreas edificadas como a de Garantia de votação e atuação, Operação de Pacificação da Maré, Operação de combate ao terrorismo, nas Olimpíadas do Rio, missões de paz, dentre muitas outras, são fundamentais para o bom funcionamento de nossa sociedade e para que estas obtenham os resultados esperados, um soldado bem-preparado, tanto fisicamente quanto emocionalmente, é primordial.

O militar atuante das forças armadas é um indivíduo que está constantemente sob estresse e exposto a situações de perigo. Entretanto, os militares que participam de operações como as citadas acima, estão envolvidos em um ambiente altamente estressor e que pode ocasionar o baixo moral de toda uma tropa, caso não estejam bem preparados emocionalmente, e levar a casos mais extremos, como ao desenvolvimento de transtornos de ansiedade e de estresse, além de rebaixamento de sua capacidade cognitiva, que poderá afetar não somente a vida pessoal desse sujeito, mas, também, comprometer as operações nas quais está envolvido (NEVES, 2007; MORGAN, HOURANI, TUELLER, 2017).

Saber lidar com essas situações, tanto na prevenção, no preparo e acompanhamento psicológico que o militar deve ter antes das operações, quanto no auxílio à tropa deprimida e aos militares que já estão acometidos de algum transtorno decorrente do alto estresse vivido, pode evitar problemas maiores e baixas no contingente. Entender os fatores de risco para ansiedade e estresse e saber como lidar com a tropa para que essas questões sejam trabalhadas de maneira efetiva, pode evitar cenários mais graves (FREIXA, FERNANDES, YOSHIDA, 2019).

1.1 PROBLEMA

O Exército Brasileiro é uma instituição de extrema importância e relevância para o bom funcionamento de nossa sociedade. Atuando em operações de paz, sob

a égide de organismos internacionais, em operações de garantia da lei e da ordem, como foi o caso da pacificação da maré, em operações de combate ao terrorismo, como no caso das olimpíadas, e apoio a órgãos e autoridades civis, dentre outros, o Exército demonstra sua excelência em variados contextos e circunstâncias, inclusive nas mais extremas e estressantes.

1.1.1 Antecedentes do Problema

Entendendo-se que o militar passa por situações de elevado estresse e alto risco, é compreensível que o moral da tropa possa ficar comprometido e que se faz necessário um olhar atento para preparar esses profissionais para as operações pertinentes ao Exército, de modo a preservar ou, se já for o caso, recuperar seu adequado estado psicológico.

1.1.2 Formulação do Problema

Sendo assim, cabe ao presente estudo o seguinte questionamento: Como manter a tropa com moral elevado nas operações em áreas edificadas e como combater o estresse e ansiedade durante e após as situações ali vividas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar no contexto das operações em área edificadas a importância do bem-estar e da manutenção do moral em um Batalhão de Infantaria.

1.2.2 Objetivos Específicos

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:

- Entender os fatores causadores de estresse em militares envolvidos em operações de áreas edificadas;
- Identificar meios de minimizar as consequências do estresse que será vivenciado pela tropa durante as operações; e
- Descrever medidas de enfrentamento ao estresse adquirido após as operações.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Esta problemática levanta algumas questões a serem indagadas e aprofundadas.

- a. Quais as principais operações realizadas pelo Batalhão de Infantaria em área urbanizada que o Batalhão Logístico apoiará?
- b. O que é a função logística recursos humanos empregado pela Cia RH A em apoio específico ao B Log?
- c. Quais os principais fatores de risco para o bem-estar e bom moral da tropa durante as operações em áreas edificadas e que o B Log enfrentará?
- d. Qual a definição de ansiedade e estresse para análise da Cia RH A?
- e. Qual o papel do líder antes e durante a operação?

1.4 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos tem havido um maior emprego do Exército Brasileiro em áreas edificadas, como exemplo temos as operações de Garantia de votação e atuação, a Operação de Pacificação da Maré, Operação de combate ao terrorismo nas Olimpíadas do Rio, dentre outros. Com o aumento da presença do Exército nestas atividades, que em sua maioria apresentam alta periculosidade, crescem também os casos de baixo moral na tropa e deterioração da saúde psicológica de alguns militares expostos a essas situações estressoras.

Esse estudo possibilitará produzir conhecimento relevante e aprofundado para ser empregado em Batalhão de Infantaria atuante nas operações em áreas edificadas, sobre os fatores de risco para os danos psicológicos que podem ocorrer em consequência à exposição a situações extremas, como lidar com a baixa moral da tropa, bem como definir o auxílio que pode ser prestado ao militar que teve seu psicológico abalado, agregando valor no campo da função logística recursos humanos e contribuindo, assim, para o desenvolvimento da atual Doutrina Militar Terrestre.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BATALHÃO DE INFANTARIA EM ÁREAS URBANIZADAS

Sobre o conceito básico de um principal batalhão empregado pelo Exército Brasileiro, conforme apresentado no Manual de Campanha Batalhão de Infantaria (C7-20), no artigo II, em seu item 1-3:

Um BI, qualquer que seja sua natureza, é uma tropa valor U, particularmente, apta para realizar o combate a pé, ainda que, utilizando-se de meios de transportes terrestres, aéreos ou aquáticos para o seu deslocamento. É, por excelência, a tropa do combate aproximado, com capacidade de operar em qualquer terreno e sob quaisquer condições climáticas ou meteorológicas.

Nos últimos anos o Exército Brasileiro está sendo frequentemente empregado em operações de cooperação e coordenação com agências, destacando-se a presença principalmente dos Batalhões de Infantaria nas seguintes missões: garantia dos poderes constitucionais, garantia da lei e da ordem, prevenção e combate ao terrorismo, sob a égide de organismos internacionais, e em apoio à política externa em tempo de paz ou crise, conforme relacionado no item 3.4 do capítulo 3 do Manual de Campanha Operações (EB70-MC-10.223), 5ª Edição, 2017.

A grande totalidade das operações acima citadas tem como principal característica complementar a sua realização em áreas edificadas o manual supracitado apresenta as características de combates em localidades urbanas:

4.18.5 As construções e a população conferem às operações de combate em área edificada as seguintes características principais:

- a) canalização do movimento;
- b) dificuldade de prover apoio mútuo;
- c) ações táticas descentralizadas e executadas por pequenas frações;
- d) predomínio do combate aproximado;
- e) dificuldade de localizar e identificar o inimigo;
- f) preocupação com efeitos colaterais;
- g) menor velocidade nas operações;
- h) observação e campos de tiro reduzido;
- i) maior necessidade de segurança em todas as direções;
- j) importância do apoio da população; e
- k) dificuldade de comando e controle. (BRASIL, 2017, p. 4-13).

Todos esses fatores relacionados acima irão, provavelmente, afetar o bem-estar e o moral da tropa de forma negativa caso haja o correto estudo e emprego da função logística Recursos Humanos.

2.2 FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS

Conforme o Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238) 1ª Ed., 2018, em seu capítulo 3, no item 3.7 que apresenta as seguintes informações sobre a função logística recursos humanos: “3.7.1...refere-se ao conjunto de atividades relacionadas à execução de serviços voltados à sustentação do pessoal e de sua família, bem como ao gerenciamento do capital humano.”.

Mais adiante no mesmo item supracitado são relacionadas as atividades compreendidas por esta Função Logística “3.7.5 ...compreendem o levantamento das necessidades; procura e admissão; preparação; administração; e **manutenção do moral e do bem-estar. (grifo nosso)**”

Já sobre a manutenção do moral e do bem-estar o item 3.7.11 discorre bem sobre o assunto:

3.7.11.1 Envolve o conjunto de ações que visam a proporcionar um ambiente saudável por meio de recursos e facilidades adequadas ao desenvolvimento das ações cotidianas, proporcionando o conforto ao pessoal compatível com a situação existente.

3.7.11.2 As tarefas dessa atividade destinam-se a permitir que os recursos humanos se recuperem do desgaste físico, mental e emocional provocados pelas situações de combate ou de trabalho extremado e forte pressão. (BRASIL, 2018, p. 3-27).

Finalizado o específico assunto no presente manual, são relacionadas as seguintes tarefas em prol da efetiva execução da função logística recursos humanos: repouso, recuperação, recreação, suprimento reembolsável, assistência social, serviço postal, apoio da banda de música e assistência religiosa.

2.2.1 Entendendo a Função Logística

É importante que os líderes entendam que a Função Logística RH afeta diretamente na prontidão e na sustentabilidade das operações do Batalhão de Infantaria em áreas edificadas, segundo Brasil (2011)

A tropa se encontra em áreas contestadas em todo teatro de operação, dessa forma a Companhia de Recurso Humanos Avançada desdobrada na Base Logística de Brigada deverá apoiar a tropa nas atividades de recompletamento, assuntos mortuários, assistência ao pessoal e de serviços em campanha, continuamente, cujo ambiente operacional sempre se encontra em rápida mudança, especialmente no nível tático, segundo Brasil (2020)

2.2.2 As atividades realizadas pelo Batalhão Logístico

De acordo com o manual FM 4-0 Sustainment Operations (USA, 2019), a Companhia de Recursos Humanos Avançada (Cia RH A) é guiada por três dos princípios da logística: coordenação, previsão e oportunidade.

O Batalhão Logístico recebendo como controle operativo a referida Companhia, tem como competências essenciais atenção principal da Força Homem, providenciando bem as atividades da função logísticas de recursos humanos, coordenando o apoio ao pessoal da Brigada que está em operação e conduzindo os planejamentos logísticos necessários, segundo Brasil (2020). Todas essas tarefas afetam o aspecto da construção do poder de combate dentro dos elementos apoiados.

Nosso estudo está focado nas atividades de coordenação de apoio ao pessoal que normalmente requer a atenção do Chefe da 1ª Seção (Seção de Pessoal) do Batalhão apoiado, tendo como principais atividades: a manutenção da moral e bem-estar; recreação; realização de programas de interesse; e apoio motivacional da banda de música.

As atividades de moral e bem-estar incluem recreação, programas esportivos e áreas de descanso para militares. O pessoal da Companhia de Recursos Humanos deverá fornecer serviços e instalações em coordenação com os oficiais de contato das Unidades Apoiadas.

Já as atividades de apoio religioso dos capelães é fornecer a liderança religiosa, moral e ética para sustentar a força pronta dos militares, possuindo três competências essenciais: nutrir os vivos, cuidar dos feridos e honrar os mortos.

Os Programas de Interesse são possíveis projetos propostos pelo Batalhão Logístico para que incentivem as Organizações Militares Operativas a criarem para o desenvolvimento e ocupação dos militares empregados, tendo como exemplo: programa contra utilização de drogas ilícitas, programa para incentivo ao militar entrar sistema de educação do Exército, programa contra o assédio e a agressão sexual e outros programas; e sempre tendo um profissional da área psicológica atuando para orientar o caminho que deve ser seguido.

Outra atividade é o apoio da banda de música fornecendo suporte às forças apoiadas. A banda através do fornecimento de música personalizada aumenta o moral do combatente, apoia os esforços de recrutamento do Exército, proporciona conforto aos soldados em recuperação. As bandas de música fornecem apoio à força adaptando o suporte musical durante as operações militares, aumentando nos soldados a vontade de lutar e vencer.

2.3 FATORES DESENCADEADORES DE ANSIEDADE E ESTRESSE

O serviço militar é algo que por si só já denota uma ideia de estresse pelo grau de exigência que requer do soldado, tanto psicologicamente falando, quanto fisicamente. É uma atividade que demanda muito do indivíduo que a exerce e que, em situações específicas e mais extremas, pode exigir ainda mais, levando esse sujeito a elevados graus de ansiedade e estresse.

2.3.1 Ansiedade

A ansiedade é uma resposta fisiológica do nosso organismo e embora não exista um consenso sobre o significado preciso desta, uma definição comumente usada é a de que essas sensações físicas são uma reação à possibilidade de se ter

um resultado aversivo de alguma situação e, sendo assim, sensações como batimento cardíaco elevado, respiração acelerada, sudorese, dentre outros, são experienciadas (FRIMAN et al., 1998), como, por exemplo, no caso de militares envolvidos em operações com potencial de perigo, certamente estar inserido nesse tipo de situação pode gerar uma resposta de ansiedade.

Em casos mais extremos, a ansiedade pode transformar-se em um transtorno, e assim, gerar maiores perturbações para a vida do indivíduo acometido. Costa et. al. (2019) relata o seguinte:

Os transtornos de ansiedade diferem entre si nos objetos ou situações que induzem o medo, ansiedade ou comportamento de esquiva. São quadros clínicos cujos sintomas de ansiedade são primários (não são derivados de outras doenças psiquiátricas como depressão ou psicoses, por exemplo).

O Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM-5, 2014) esclarece que “os transtornos de ansiedade incluem transtornos que compartilham características de medo e ansiedade excessivos e perturbações comportamentais relacionados... a ansiedade é antecipação de ameaça futura”. Ainda de acordo o DSM-5 (2014), dentre os transtornos de ansiedade existente estão o Transtorno de Ansiedade Generalizada, Transtorno de Pânico, Transtorno Obsessivo Compulsivo e Transtorno de estresse pós-traumático. Os transtornos de ansiedade, em casos mais graves, podem levar ao afastamento do trabalho, sendo a segunda causa deste tipo de situação (RIBEIRO et al., 2018), ademais, o acometido deste tipo de transtorno, provavelmente terá sua qualidade de vida geral comprometida e sua independência reduzida, podendo, ainda, ter comorbidades oriundas dessa condição, tais como outros transtornos psiquiátricos e, até mesmo doenças cardiovasculares (COSTA et al., 2019). Ribeiro et al. (2018) faz o seguinte alerta:

Os transtornos de ansiedade estão entre as categorias mais prevalentes de doenças mentais. Quando não tratados, os sintomas de ansiedade persistem e estão associados a deficiências significativas no funcionamento, má qualidade de vida e um enorme fardo econômico.

É importante manter-se atento aos fatores de risco dos transtornos ansiosos. Dentre estes é possível ressaltar que excesso de trabalho, principalmente em ambientes em que não existe muito apoio social, e exposição a situações com altos níveis de estressores estão entre os mais comuns (RIBEIRO et al., 2018).

2.3.2 Estresse

Em relação ao estresse, Lipp (2000) esclarece que é uma reação do organismo em que há efeitos psicológicos, físicos, mentais e hormonais e ocorre quando surge a necessidade de uma adaptação grande a um evento ou situação de importância. Este evento pode ter um sentido negativo ou positivo.

O militar exposto a situações de alto nível de periculosidade, está mais propenso a desenvolver transtornos graves, decorrentes dos elevados índices de ansiedade e estresse pelos quais passa. Jesus et al. (2016) diz o seguinte a esse respeito:

Categories profissionais como a dos militares, demarcadas por constante pressão emocional, exigência do estado de prontidão, emergências rotineiras e repetitivas, escalas desgastantes e contatos interpessoais intensos dentre outros são favoráveis ao desenvolvimento de transtornos mentais e comportamentais...

Quando expostos a situações traumáticas e de perigo iminente, os níveis de estresse aumentam podendo levar a tropa a um baixo moral ou afetando apenas determinados militares, os levando a um estado de exaustão emocional e gerando, até mesmo, um transtorno bastante comum nessas situações, o transtorno do estresse pós-traumático, que afetará a vida do indivíduo até mesmo se este sair do exército (FREIXA, YOSHIDA, FERNANDES, 2020).

Elrond, Høgh e Andersen, 2018, destacam que “a relação entre a exposição a eventos traumáticos ou combate durante destacamentos militares e o risco de desenvolver transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) está bem estabelecida”, apesar disso, a exposição unicamente não justificaria a ocorrência de TEPT, mas devem-se considerar outros fatores associados aos eventos estressores (ELROND, HØGH E ANDERSEN, 2018).

2.4 LIDERANÇA EM PROL DO BEM-ESTAR E DO MORAL

A liderança é um assunto bastante discutido no meio organizacional por sua importância para a coordenação da equipe e o sucesso dos resultados e vitórias alcançados por estes (BUNN & FUMAGALLI, 2016). No âmbito militar não é diferente. A capacidade de liderança do comandante de uma tropa é a característica de maior relevância para o sucesso das operações militares e para a manutenção do moral da tropa. Bunn e Fumagalli (2016) discorrem sobre a importância da liderança:

Liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos. Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos membros da equipe, conduzindo a altos desempenhos e gerando certamente resultados positivos para a organização como um todo. Ela exerce influência direta sobre as pessoas, quando existe aceitação. Ela impulsiona a equipe aos objetivos propostos, promovendo ações para tornar a equipe eficaz e preparada para o trabalho, gerando resultado profissional e pessoal.

No contexto militar, o conceito do Manual de Campanha Liderança Militar (C20-10), 2ª Ed, 2011 define que:

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão.

Um dos aspectos da liderança militar é conhecer sobre o ser humano, principalmente seu subordinado, tendo um acompanhamento e sempre o observando, isso permitirá um entendimento mais profundo das capacidades e limitações de cada indivíduo. O mesmo manual descreve que:

É importante ressaltar que somente a convivência direta com os comandados permitirá, na íntegra, esse conhecimento. Conhecendo profundamente seus subordinados, o líder estará preparado não apenas para escolher o militar mais qualificado para uma determinada missão, mas também poderá atender, de uma forma mais efetiva, às suas necessidades e proporcionar-lhes bem-estar. (BRASIL, 2011, p. 5-3)

Já no que se refere a competência relativa a relacionamento no aspecto a camaradagem, é descrito o seguinte conceito:

Competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam as pessoas a encontrar soluções para problemas. (BRASIL, 2011, p. 5-7)

Os aspectos citados acima mostram que o comandante, utilizando sua liderança, poderá afetar de forma positiva em possíveis problemas futuros em se tratando de assuntos no campo psicológicos.

Uma liderança bem conduzida pelo comandante da operação, antes, durante e depois desta, e focada na orientação e apoio aos militares, pode ser determinante no moral da tropa, tanto de forma coletiva, quanto de forma individual. O líder militar deve estar ciente dessa influência que sua conduta tem perante a tropa, e utilizar-se desta posição para fortalecer o emocional de seus subordinados, garantindo assim, não apenas uma operação bem sucedida, mas soldados psicologicamente fortalecidos após a exposição às situações de risco (ELROND, HØGH E ANDERSEN, 2018).

Xue et al. apud Elrond Høgh e Andersen (2018), defende que a forma de liderança percebida pelos soldados, ou seja a forma como o líder da operação conduz a tropa e é visto por seus subordinados, influencia no desenvolvimento de transtornos como o Transtorno de Estresse Pós Traumático, sendo essa afirmação validada por achados empíricos daquele autor.

Elrond, Høgh e Andersen (2018) afirmam:

Vários estudos estabeleceram ainda que as percepções de liderança dos soldados subordinados durante o desdobramento desempenham um papel central especificamente no que diz respeito à experiência de tratamento justo e igualitário, elogios, interesse e preocupação.

Cabe ao comandante da tropa o conhecimento e percepção a respeito de seus subordinados, de forma a propiciar-lhes o melhor ambiente e preparo possível para o sucesso da operação, levando em consideração que um soldado bem preparado não é apenas um soldado competente no âmbito físico e operacional, mas que seja também bem preparada no âmbito emocional, pois este último aspecto, estando abalado, pode, além de comprometer toda a operação, comprometer também a qualidade de vida do indivíduo.

2.5 LIDANDO COM O BAIXO MORAL E ESTRESSE

Uma boa saúde psicológica é essencial para o bom desenvolvimento das atividades exercidas pelo militar, além de ser de primordial importância para sua qualidade de vida fora do ambiente de trabalho. Tomar medidas visando a prevenção do baixo moral e de casos de estresse exacerbado, é de suma importância para o gerenciamento de riscos e cuidado com a tropa, evitando, assim, que casos mais graves aconteçam. Neves (2007) defende que:

A exposição aos diversos fatores de risco dentro de um processo produtivo está diretamente relacionada às atitudes, ao nível de cuidados para minimização de riscos, à própria natureza do processo produtivo e ao ambiente, seja este o local de trabalho ou o ambiente do seu entorno.

De forma geral, a preocupação que gira em torno do bem-estar do indivíduo em seu trabalho diz respeito a questões do ambiente físico ou a sua integridade física, deixando-se de lado o psicológico. Ainda de acordo com Neves (2007):

O Exército Brasileiro possui um método de gerenciamento do risco que se restringe ao gerenciamento dos riscos de acidentes, não direcionando atenção aos demais tipos de riscos: físicos; ergonômicos e psicossociais...”

Casos em que o moral da tropa está baixo depois de operações de elevado risco, ou em que militares aparentam estar descontentes e desestimulados, podem ser, na verdade, sinais de transtornos mais graves ocasionados como consequência da exposição a essas situações de alta periculosidade, em que, em sua maioria não há preparação psicológica para o que será vivenciado (Card-Mina, 2011).

Morgan, Hourani e Tueller (2017) tratam sobre questões relacionadas a como lidar com casos de estresse e baixo moral. Eles destacam que pequenas atitudes podem ser usadas como estratégias, tais como conversar com amigos, praticar exercícios, ter um *hobby*, dentre outros, podendo ter grande impacto na saúde mental da tropa. Ter acompanhamento psicológico especializado também é de suma importância, de modo que a tropa possa ter um preparo antes das operações e que os casos de estresse elevado não se agravem para um transtorno. Essas estratégias devem ser utilizadas não apenas para o manejo do baixo moral e estresse, mas também como forma de prevenção, fortalecendo a saúde psicológica

dos envolvidos e prevenindo o surgimento de transtornos mais graves decorrentes da experiência de ansiedade e estresse exacerbados pela qual passaram.

3. METODOLOGIA

O trabalho acadêmico realizado teve caráter explicativo e exploratório, tendo como objetivo principal aprofundar conhecimentos em um processo científico em que foram utilizados instrumentos e estratégias que contribuíram para um resultado sólido e de credibilidade.

Para a obtenção de dados confiáveis utilizados no presente estudo, foi realizada uma revisão e análise da literatura, feita em bancos de dados conhecidos, como Scielo e Google Scholar, bem como em manuais doutrinários, trabalhos científicos e revistas especializadas no assunto em questão

A trajetória desenvolvida pela pretensa pesquisa teve seu início na revisão teórica do assunto, através da consulta bibliográfica a manuais doutrinários, documentos e trabalhos científicos (artigos, trabalhos de conclusão de curso e dissertações), revistas e livros especializadas em psicologia do estresse, ansiedade e transtornos, endereços eletrônicos, e sempre buscando de que forma esses assuntos estão associados ao meio militar. A compilação dos dados relevantes levou a uma análise aprofundada do processo, que permitiu uma sólida discussão de resultados.

3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

O presente trabalho teve como objetivo descrever de que forma a exposição a situações estressoras pode afetar o moral da tropa e levar, até mesmo, ao desenvolvimento de transtornos mais graves em alguns casos. Teve, também, como objetivo elencar formas de prevenção e de manejo a essas situações.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi realizado um levantamento da bibliografia pertinente, em seguida a leitura analítica dessa, de forma a selecionar as informações relevantes para o estudo, em seguida foi elaborado um fichamento das fontes. Com o material selecionado o passo seguinte foi a elaboração da argumentação e discussão dos resultados obtidos.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA

De forma a possibilitar o levantamento de informações com conteúdo relevante e seguro para a realização de um estudo teórico, foram coletadas informações em livros, monografias e teses, tanto do Exército Brasileiro, quanto de universidades civis do Brasil, em manuais doutrinários do Exército, em bancos de dados de renome, como Scielo e Google Scholar, em revistas periódicas conceituadas, em livros e em artigos eletrônicos de credibilidade.

Como estratégia de busca e otimização para as bases de dados eletrônicas, foram utilizados termos que voltados para o assunto em questão, tais como: recursos humanos no exército, saúde mental de militares do exército, ansiedade, estresse, manejo de transtornos mentais, transtorno de estresse pós-traumático.

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de cunho qualitativo descritivo foi norteadora para o estudo, visto que se tratou de uma busca pelo entendimento e descrição do que pode ocorrer com a saúde mental da tropa exposta a situações geradoras de ansiedade e estresse.

Quanto à natureza, o presente estudo foi caracterizado como uma pesquisa do tipo aplicada, pois seu intuito é o de trazer esclarecimentos e contribuições a serem aplicados em batalhões de infantaria, visando o bem-estar psicológico da tropa.

Uma pesquisa bibliográfica foi realizada com minuciosa revisão do material coletado, de modo a priorizar conteúdo recente, atualizado, relevante e de fácil

compreensão e para tanto os critérios de inclusão foram os seguintes: foi utilizado material publicado em português e inglês, materiais extraídos das bases de dados do próprio Exército Brasileiro, materiais de bancos de dados de renome, livros, revistas e periódicos de credibilidade. Em relação aos critérios de exclusão, foram estes: estudos que não foram publicados em base de dados confiáveis, materiais que não tinham publicação em revistas científicas de renome e qualquer material de fontes suspeitas e sem referências.

4. RESULTADOS

Conforme a pesquisa realizada foi possível a compreensão de que existem múltiplos fatores que podem desencadear estresse em militares envolvidos em operações de áreas edificadas, dentre os quais estão como principais a falta de preparo emocional, liderança não ativa, falta de apoio psicológico de profissionais da área da saúde mental para atuarem nos momentos pertinentes.

Um trabalho voltado para o bem-estar emocional da tropa pode ser primordial para minimizar as consequências do estresse que será vivenciado por ela durante as operações. Atividades de recreação, desportos e grupos de apoio psicológico para que possam tratar dos anseios dos participantes das operações, bem como identificação de militares em situação mais crítica, para que seja realizado uma ajuda mais ativa e personalizada farão a diferença lidar com o emocional destes.

Para os casos em que houver um alto nível de estresse adquirido após as operações, foi constatado na pesquisa do presente trabalho a fundamental importância de um olhar mais atento e cuidadoso para os acometidos, visto que quadros de grande estresse podem evoluir para transtornos de ansiedade graves e que podem comprometer a qualidade de vida do indivíduo, tanto em aspectos pessoais quanto profissionais. Para casos assim recomenda-se grupos de apoio dentro do próprio batalhão, atividades ao ar livre e, principalmente, o trabalho ativo junto a psicólogos, profissionais esses que deveriam atuar junto ao líder da tropa.

O Batalhão de Infantaria possui diversas atividades que visam o bem-estar da sociedade. Dentre essas várias atividades, as que se destacam e que foram realizadas em áreas urbanizadas recentemente são a Operação São Francisco e as Operações de Votação e Apuração.

Nessas operações o B Log poderá empregar a Cia RH A na função logística recursos humanos que, conforme Brasil (2018) trata-se de “um conjunto de atividades relacionadas à execução de serviços voltados à sustentação do pessoal de sua família, bem como ao gerenciamento do capital humano”.

Quais os principais fatores de risco para o bem-estar e bom moral da tropa durante as operações em áreas edificadas e que o B Log enfrentará?

Com base na revisão da literatura utilizada para o presente trabalho, constatou-se que diversos fatores de risco podem comprometer o bom moral da

tropa durante as operações, e deverão ser enfrentados pelo B Log. Um líder relapso e sem comprometimento com sua tropa certamente deixará os soldados inseguros e propensos a uma experiência na qual não se sentirão bem preparados para sua execução. Avaria corporal encaixa-se como outro fator passível de baixar o moral do indivíduo, bem como um tempo prolongado de exposição ao inimigo urbano, pressão excessiva e cobrança elevada por parte dos líderes. Outro fator a ser considerado é o não atendimento a logística da tropa, principalmente no tocante a alimentação, visto que uma tropa bem equipada e bem preparada logisticamente transmite confiança ao soldado.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos últimos anos a preocupação com o bem-estar psicológico das pessoas vem crescendo e sendo pauta de discussões em variados âmbitos, sejam esses aspectos de cunho pessoal ou profissional, haja vista a importância deste tema para todos os aspectos da vida do indivíduo, e da população de forma coletiva. Não diferente, no meio militar essa também tem sido uma questão levantada e geradora de reflexão e, muitas vezes, motivadora de mudanças de comportamento no trato com a tropa.

Situações consideradas estressoras podem desencadear altos níveis de ansiedade e estresse, levando a pessoa a ter danos no seu funcionamento global, e, dependendo da evolução de cada caso, este quadro pode evoluir para algum transtorno de ansiedade, chegando a incapacitar o indivíduo.

O Exército Brasileiro, dentro de suas diversas atribuições, atua em situações em que ter um soldado em seu bem-estar físico e emocional é primordial para o sucesso de suas operações. A preocupação com o “recurso humano” deve prevalecer ante a missão, afinal não há missão de sucesso sem o soldado bem preparado, e quem melhor para cumprir essa função que o líder da tropa? Seja ele mesmo motivando e dando apoio a seu contingente, seja disponibilizando ajuda psicológica de profissionais da área. O líder é a pessoa que deve entender a necessidades de seus soldados e trabalhar para poder suprir o que for considerado relevante tanto para o êxito das operações quanto para o apoio pós operações.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho visou ressaltar a importância que um bom líder tem no trato com sua tropa para prepará-la emocionalmente para as operações em áreas edificadas, bem como para assisti-la após as operações, de forma coletiva e de forma individual, levando em consideração que cada pessoa vivencia e entende a experiência de forma única, de acordo com sua subjetividade.

Tendo o Exército Brasileiro diversas atividades que visam o bem estar de nossa sociedade, atividades essas muitas vezes de alta periculosidade, bem como são algumas das operações em áreas edificadas, é necessário o entendimento sobre como o soldado pode ser afetado ao cumprir seu dever nestes casos. Uma pessoa que enfrentará uma situação com potencial de perigo, provavelmente ficará com seu emocional abalado, tanto antes da missão, pois não sabe ao certo o que poderá ocorrer, quanto depois, pois é esperado que passe por situações de muita tensão.

Com o avanço de estudos sobre ansiedade e estresse, e sobre como a exposição a situações estressoras pode desencadear diagnósticos de transtornos de ansiedade graves, tornou-se evidente a necessidade de um olhar mais atento às tropas que lidam com circunstâncias favoráveis ao surgimento destes quadros. Discutir este assunto buscando entendê-lo é fundamental para melhor assistir os militares participantes destas operações e, assim, procurar formas adequadas de lidar com as possíveis consequências.

Um líder comprometido com sua tropa e preocupado com o bem estar desta, buscará apoio psicológico profissional para seus subordinados e saberá conduzir as questões logísticas, pois estas também influenciam no sentimento de confiança que os militares terão durante e depois da operação.

Há muito já é de conhecimento coletivo que fatores psicológicos podem influenciar aspectos fisiológicos do indivíduo, levando-o a desenvolver doenças que vão além do psíquico e que, conseqüentemente, impactarão a vida dessa pessoa tanto no âmbito familiar quanto no âmbito profissional.

Em suma, um soldado bem preparado não é apenas um soldado com condições físicas de realizar as operações que lhe são cabidas, mas sim um

indivíduo com o psicológico fortalecido para que seu dever seja cumprido com excelência, pois de nada adianta ter preparo físico se seu emocional te paralisa.

REFERÊNCIAS

AMERICAN Psychiatric Association. **DSM 5: Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**. Porto Alegre: Artmed, 2014. P. 189.

BRASIL. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.223: Operações**. 5. ed. Brasília, DF, 2017.

_____. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.238: Logística Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2018.

_____. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.216: A Logística nas Operações**. 1. ed. Brasília, DF, 2019.

_____. Estado-Maior do Exército. **C 7-20: Batalhões de Infantaria**. 3. ed. Brasília, DF, 2003.

_____. Estado-Maior do Exército. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A Importância do Líder na Organização: influenciando pessoas para o atingimento do resultado. **Revista FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132 – 147, jul/dez. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/173/314>. Acesso em: 14/04/2022.

CARD-MINA, Mary E. Leadership and Post Traumatic Stress Symptoms. **Military Review**, [s.l.], p.47-53, jan./fev. 2011. Bimestral. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/English/MilitaryReview_20110228_art009.pdf. Acesso em 3 fev. 2022.

COSTA, C. O. et. al. Prevalência de ansiedade e fatores associados em adultos. **Jornal Bras Psiquiatr**. 2019;68(2):92-100. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jbpsiq/a/PSrDy4ZFSGDCzNgJfJwVRxz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 05/04/2022.

ELROND, A. F.; HØGH, A.; ANDERSER, S. B. Leadership and post-traumatic stress disorder: are soldiers' perceptions of organizational justice during deployment protective? **Eur J Psychotraumatol**. Dinamarca, 2018; 9(1): 1449558. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5912440/>. Acesso em: 08/04/2022.

FREIXA, G. C.; FERNANDES, P. T.; YOSHIDA, H. M. Aspectos emocionais e cognitivos em efetivos do exército. **Revista dos Trabalhos de Iniciação Científica da UNICAMP**, Campinas, SP, n. 26, 2019. DOI: 10.20396/revpibic262018572. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/eventos/index.php/pibic/article/view/572>. Acesso em: 3 fev. 2022.

FRIMAN, P. C.; HAYES, S. C.; WILSON, K. G. Why Behavior Analysts Should Study Emotion: The Example of Anxiety. **Journal of Applied Behavior Analysis**, Nevada,

v. 31, p. 137 – 156, 1998. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1284106/pdf/9532758.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2022.

JESUS, B. M.; SILVA, S. R.; CARREIRO, D. L.; COUTINHO, L.T. M.; SANTOS, C. A.; MARTINS, A. M. E. B. L.; COUTINHO, W. L. M.; Relação entre a Síndrome de Burnout e as condições de saúde entre militares do exército. **Tempus, actas de saúde colet**, Brasília, v. 10, n. 2 , 11-28, jun.2016

LIPP, M. E. N.; **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MORGAN, J.K.; HOURANI, L.; TUELLER, S. Health-related coping behaviors and mental health in military personnel. **Military Medicine**, v. 182, n. 3, p. e1620–e1627, 2017. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/314482440_Health-Related_Coping_Behaviors_and_Mental_Health_in_Military_Personnel. Acesso em: 5 fev. 2022.

NEVES, E. B.; Gerenciamento do Risco Ocupacional no Exército Brasileiro: aspectos normativos e práticos. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, RJ, 23(9): 2127-2133, set. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Vq5XKy9jKq6F7TWWrtZydXv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 3 fev. 2022.

RIBEIRO, H, K, P. et al. Transtornos de Ansiedade como causa de afastamentos laborais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, Teresina, PI, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/WfpQJQM7TSqLb7PWxW9Frwg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 31/03/2022.

USA, Department of The Army. **FM 4-0 Sustainment Operations**. Washington, DC, 31 July 2019