

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR**

BRUNO LAZARIN KOCH

**INTERVENÇÃO EM ÁREAS DESLIZADAS: O PAPEL DO COMANDANTE NA
MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DA TROPA**

**FLORIANÓPOLIS
ABRIL 2014**

Bruno Lazarin Koch

Intervenção em áreas deslizadas: o papel do comandante na manutenção da motivação da tropa

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Orientador: Maj BM Walter Parizotto

**Florianópolis
Abril 2014**

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

K76i Koch, Bruno Lazarin

Intervenção em áreas deslizadas : o papel do comandante na manutenção da motivação da tropa. -- Florianópolis : CEBM, 2014.

54 f. : il.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2014.

Orientador: Maj BM Walter Parizotto, Msc.

1. Intervenção em áreas deslizadas. 2. Comandante - motivação.
3. Teorias motivacionais. II. Título.

CDD 658.4092

Bruno Lazarin Koch

Intervenção em áreas deslizadas: o papel do comandante na manutenção da motivação da tropa

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 15 de Abril de 2014.

Walter Parizotto – Major BM
Orientador

Christiano Cardoso – Major BM
Membro da Banca Examinadora

Daniel Dutra – 2º Tenente BM
Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais, à minha irmã e à minha noiva, que sempre acreditaram na conquista do meu sonho de um dia chegar ao Curso de Formação de Oficiais do CBMSC.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao Ser Supremo, por presentear-me com o dom da vida e por sempre guiar meus passos e minhas escolhas, especialmente desde 2006 quando decidi ingressar no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, momento em que encontrei um sentido para minha vida.

Aos meus pais, José Paulo Koch e Olinda L. Koch e a minha irmã, Paula L. K, pelo apoio incondicional em todas as etapas da minha vida. Agradeço principalmente pelos exemplos de vida, pautados na coragem e perseverança. Vivemos tempos difíceis nestes dois últimos anos, mas nossa união, amor e fé fizeram com que pudéssemos transpor todos os percalços do caminho. Agradeço ainda pelo incentivo durante toda minha carreira, desde os tempos áureos como soldado na OBM de Modelo e pelo orgulho que sentem ao falar da profissão que exerço.

Agradeço minha noiva, Fabiane Trento, pelo carinho e afeto durante todas as etapas do Curso de Formação de Oficiais. Sua amizade, cumplicidade e amor foram vitais durante os últimos anos. Sua presença foi capaz de trazer paz e calma nos instantes em que mais precisei.

Por fim, agradeço ao orientador da minha monografia, o Senhor Major Bombeiro Militar Walter Parizotto, pelas suas lições e ensinamentos. Mais do que conselhos e indicações de materiais diversos para o estudo, o Sr. Major Parizotto, orienta todos aqueles que estão à sua volta com seus exemplos. Um oficial da mais alta estirpe que tive a oportunidade de conhecer quando ainda cursava o CFSd no ano de 2006, e que desde então é como um farol em minha vida profissional. Saiba que seguirei seus passos e que buscarei atingir a excelência em liderança e comando tão bem demonstrada em suas ações e condutas.

“Nesta longa e dolorosa busca de Dario – pois em onze dias ele marchou sessenta e seis quilômetros – os seus soldados estavam tão exaustos que a maioria estava prestes a desistir, principalmente por falta de água. Em meio a essa aflição, alguns macedônios, trazendo águas em odres de pele sobre suas mulas de um rio que tinham encontrado, chegaram, perto do meio-dia, ao local onde estava Alexandre e, ao vê-lo quase desmaiado de sede, encheram seu capacete com água e lhe ofereceram. Ele então pegou o capacete de suas mãos e, olhando ao redor, ao ver todos perto dele esticando a cabeça e olhando ansiosos para a bebida, a recusou agradecendo sem provar uma só gota. “Pois”, disse ele, “se só eu beber, o resto ficará desanimado.” Os soldados, assim souberam da sua temperança e magnanimidade nesta ocasião, começaram a gritar para que ele continuasse chefiando-os corajosamente, e começaram a fustigar seus cavalos. Pois, enquanto tivessem um rei como esse, desafiariam sede e cansaço, e se veriam como quase imortais.”

(Plutarco)

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso objetivou avaliar a importância da atuação do comandante na manutenção da motivação da tropa durante operações em áreas deslizadas. O estudo iniciou-se com o levantamento de informações acerca dos principais movimentos gravitacionais de massa e a razão de suas ocorrências, buscando conhecer os cenários onde atuam os bombeiros militares catarinenses. Em seguida foram suscitados os conceitos de motivação e as principais teorias motivacionais, pautados em conhecimentos das áreas da administração e psicologia. Tais conhecimentos embasaram as modernas definições da motivação para o combate, que sofre influências de aspectos como o sentimento do dever, o espírito de corpo, a disciplina, a coesão do grupo primário, o treinamento, a confiança na eficiência da força militar e os contornos do combate em operações prolongadas, como a fadiga, o clima, o terreno, a sede, a fome, e por fim, a liderança (comando). Como conclusão do trabalho comprovou-se que a atuação do comandante é vital para a manutenção da motivação da tropa, e que o sucesso no cumprimento das mais variadas missões está relacionado diretamente com o seu desempenho. Os êxitos em grandes operações serão logrados se o líder militar manifestar-se com dinamismo, profissionalismo, sapiência, conhecimento da organização e principalmente, com exemplos de competência, caráter e dedicação.

Palavras-chave: Intervenção em áreas deslizadas. Comandante. Motivação.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina

CRDU – Centro de Referência em Desastres Urbanos

COBRADE – Codificação Brasileira de Desastres

FT – Força-Tarefa

ONU – Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Método	14
1.4.1 Método de abordagem	14
1.4.2 Método de procedimento	14
1.4.3 Técnicas de pesquisa	14
2 OS CENÁRIOS DE DESASTRES E A ATUAÇÃO DO CBMSC.....	15
2.1 Desastres, movimentação de massa e a atuação do Corpo de Bombeiros Militar.....	15
2.1.1 Conceito e classificação dos desastres.....	15
2.2 Os movimentos gravitacionais de massa	16
2.2.1 Quedas rochosas	16
2.2.2 Tombamentos	17
2.2.3 Espalhamentos	17
2.2.4 Escoamentos	18
2.2.5 Escorregamentos (Deslizamentos)	19
2.3 Por que ocorrem movimentos gravitacionais de massa?	20
2.4 A atuação do Corpo de Bombeiros Militar em áreas deslizadas.....	23
3 A MOTIVAÇÃO E A ATUAÇÃO DO COMANDANTE DE OPERAÇÕES NA MANUTENÇÃO DELA	26
3.1 Os conceitos e as principais teorias motivacionais	26
3.1.1 Teoria de Maslow	27
3.1.2 Teoria de McClelland	29
3.1.3 Teoria de Herzberg	30
3.2 Motivação para o combate.....	32
3.2.1 A disciplina, o espírito de corpo e o sentimento do dever.....	33
3.2.2 Coesão do grupo primário e treinamento	36
3.2.3 A eficiência da força militar e os aspectos do combate.....	38
3.2.4 Liderança	41

4 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Com o significativo aumento populacional e crescimento desordenado das cidades, frequentemente são construídas moradias em áreas de risco¹. Tal fato desencadeia uma série de ações tomadas de maneira equivocada por parte do poder público, como obras de pavimentação e saneamento básico, que embora contribuam com a qualidade de vida das pessoas, acabam não atendendo medidas básicas de segurança habitacional. A falta de planejamento e o desenvolvimento de políticas populistas em determinadas regiões acarretam um severo dilema entre condições mínimas de vida/moradia e insegurança total para permanência nos terrenos então habitados.

O desenvolvimento dessas práticas causa inúmeras mudanças no terreno (solo), tornando-o deveras instável. Nesse ciclo, quaisquer alterações climáticas ou intempéries significativas podem causar diversos desastres naturais, que geralmente são extremamente rápidos e devastadores, ceifando vidas e destruindo patrimônios.

Dentre os diversos tipos de desastres, destacam-se pela incidência os deslizamentos. Mesmo sendo fenômenos naturais que podem ocorrer em qualquer área ou região do planeta, os deslizamentos causam grandes prejuízos quando acontecem em locais povoados. Relatos históricos apontam a magnitude dessas ocorrências, como o deslizamento de terra ocorrido na China no ano de 1556 que culminou em mais de um milhão de mortos, a queda de blocos e avalanche de detritos no Peru em 1970 onde foram confirmados vinte e cinco mil óbitos e, o fluxo de lama na Venezuela em 1999 que teve aproximadamente dez mil vítimas fatais (WICANDER; MONROE, 2009).

Porém, o Brasil nas últimas décadas também tem sofrido com o aumento da ocorrência de desastres naturais, em especial os estados de Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro. No ano de 2008 a região catarinense do Alto Vale de Itajaí sofreu com deslizamentos, inundações e enxurradas, fenômenos ocasionados principalmente pelas fortes chuvas. Segundo Sevegnani (2009, p. 112):

Santa Catarina devido às chuvas de novembro de 2008 registrou números impressionantes: 63 municípios decretaram situação de emergência e 14 estado de calamidade pública. O Centro de Operações de Defesa Civil de Santa Catarina registrou 78.656 desalojados e desabrigados, dos quais 27.404 desabrigados e 51.252 desalojados, 135 mortes e 1,5 milhões de afetados pelas consequências das chuvas.

¹ Área passível de ser atingida por fenômenos ou processos naturais ou induzidos que causem efeito adverso. As pessoas que habitam essas áreas estão sujeitas a danos à integridade física, perdas materiais e patrimoniais. Normalmente, no contexto das cidades brasileiras, essas áreas correspondem a núcleos habitacionais de baixa renda (assentamentos precários). (Castro, 2003, p. 26)

Os eventos ocorridos principalmente nas cidades de Blumenau, Ilhota e Itajaí desencadearam uma série de novas ações preventivas por parte da Secretaria Estadual de Defesa Civil e também do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, em especial com a criação das Forças Tarefa e do Curso de Intervenção em Áreas Deslizadas.

A Diretriz de Procedimento Operacional Padrão Nr 19, de 16 de fevereiro de 2011, foi o marco de criação da Força Tarefa do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, dispondo sobre sua organização e emprego. Dentre os objetivos da Força Tarefa está:

Manter e coordenar uma estrutura estadual de recursos operacionais e logísticos distribuídos por todas as Unidades Bombeiro Militar, de forma a compor FT aptas para atuação em missões de busca, salvamento e resgate urbano e rural, com capacidade de agir rapidamente para localizar, resgatar e prover socorro para vítimas presas em estruturas colapsadas ou outras operações de busca e salvamento em situações críticas de qualquer tamanho ou natureza (situações que, em função do elevado risco, complexidade, dinamismo e confusão, exigem uma postura organizacional não rotineira para a coordenação e gerenciamento integrado das ações de resposta) Diretriz Operacional Nr 19 do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina.

Segundo a Diretriz Operacional Padrão Nr 19, a Força-Tarefa do CBMSC tem como objetivo primordial a ação em ocorrências de deslizamentos, alagamentos, enchentes, incêndios florestais, estruturas colapsadas, acidentes com aeronaves e outras ocorrências que ultrapassem a capacidade de resposta das organizações locais. Dispõe ainda o documento que cada Batalhão Bombeiro Militar deve possuir sua própria Força-Tarefa, composta por doze bombeiros militares. Tal divisão respeita os padrões internacionais de formação mínima, sendo que possibilita a capacitação dos integrantes nas mais diversas áreas de atuação.

Devido à necessidade de capacitação dos integrantes da Força Tarefa, foi criado no ano de 2012 o Curso de Deslizamentos, que versa sobre a intervenção em áreas deslizadas. O curso conta com lições sobre temas como mecânica dos solos, estabilização de áreas deslizadas, estratégias e ferramentas empregadas no resgate e, em especial, a organização da equipe de resposta.

Como não poderia ser diferente, na formatação da equipe de intervenção em áreas deslizadas existe a figura do comandante de operações, que possui atribuição principal de liderar e coordenar a atuação dos demais militares durante todas as atividades desempenhadas, garantindo a efetividade da equipe. Mas, para que a função seja bem desempenhada é preciso garantir a devida formação do comandante, que passa não apenas lições de estratégia, tática e técnicas de resgate, busca e salvamento em deslizamentos. Tão importante quanto tais ensinamentos é a manutenção da motivação dos militares, pautada especialmente em lições da administração e da psicologia.

Faz-se primordial transformar o comandante num líder, que entenda aspectos relacionados à gestão de pessoas. Atualmente exige-se do militar moderno um papel de liderança, segundo o qual será possível alcançar os objetivos pré-estabelecidos mantendo elevado o moral da tropa e sua motivação. Pois, mesmo que os militares sejam disciplinados e acatem ordens prontamente, isso não é garantia de sucesso durante o atendimento de ocorrências em áreas deslizadas.

A manutenção da motivação da tropa é vital para que seja logrado êxito nas intervenções em áreas deslizadas, especialmente em função do período de duração das atividades. Normalmente, o socorro prestado nesses palcos de operações é complexo e extenuante, e sendo assim, se não for dada atenção aos militares empenhados corre-se o risco de fracassos. Por isso, torna-se primordial que o comandante consiga através de suas atitudes motivar sua tropa, fazendo com que vença os perigos e possa levar o ansiado salvamento aos que clamam por socorro.

O presente trabalho monográfico buscou investigar o papel do líder militar na manutenção da motivação da tropa quando em operações de longa duração em áreas deslizadas. Para tanto, o trabalho divide-se em dois capítulos.

No capítulo 1 serão abordados os aspectos legais referentes à atuação do Corpo de Bombeiros Militar em desastres naturais, bem como a estrutura de resposta da corporação frente a eventos de grande magnitude. Analisar-se-á ainda os cenários de atuação dos militares, visando apontar as particularidades e peculiaridades das áreas deslizadas, citando os principais movimentos gravitacionais de massa.

No capítulo 2 serão descritos os principais elementos motivacionais que devem ser estudados e trabalhados pelo comandante de tropas que atuam em grandes operações, obtidos mediante relatos históricos e estudos modernos das áreas da administração, psicologia e ciência militar.

1.1 Problema

A análise bibliográfica pautada em obras de diversos segmentos de estudo buscou encontrar soluções para o problema: Como manter a motivação da tropa em operações de longa duração realizadas em áreas deslizadas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O ponto fulcral do presente trabalho é o de relatar providências para a manutenção da motivação da tropa em operações de longa duração em áreas deslizadas. Com este trabalho espera-se entender quais são os principais fatores de interferência estruturais e individuais que afetam o comportamento dos indivíduos nas intervenções em áreas deslizadas e que, se não observados, acabam solapando o moral e a motivação da tropa.

1.2.2 Objetivos específicos

a) verificar as questões legais que delegam ao Corpo de Bombeiros Militar a responsabilidade de atuação em desastres naturais (deslizamentos), bem como os regramentos internos da corporação que abordam o tema;

b) conhecer a estrutura de resposta do CBMSC para eventos catastróficos, descrevendo sua origem e organização básica;

c) conhecer o cenário de atuação dos militares que labutam em áreas deslizadas, buscando entender o mecanismo de desenvolvimento e evolução dos movimentos gravitacionais de massa;

d) identificar os principais fatores que podem alterar o comportamento dos militares no campo de operações.

1.3 Justificativa

As atividades desempenhadas pelos bombeiros militares são essencialmente extenuantes e estressantes, especialmente aquelas que se desenrolam em áreas deslizadas. Os cenários de atuação geralmente apresentam inúmeros perigos, impondo ao indivíduo a necessidade de comportamentos corajosos e destemidos. No entanto, determinados fatores internos e externos influenciam no ímpeto de luta, como o espírito de corpo, a coesão do grupo, o cansaço, a fome, a sede e as adversidades impostas pelas condições climáticas e do terreno.

Dessa forma, não basta ao comandante conhecer apenas técnicas e táticas de busca e resgate, pois a motivação do soldado está diretamente ligada ao comportamento do comandante para com seus colaboradores. Mesmo que alguns aspectos operacionais sejam imutáveis, cabe ao líder militar garantir as melhores condições de trabalho à sua tropa, pois caso contrário deixará de atingir seus objetivos e restará fracassada sua missão.

A atuação do comandante na manutenção da motivação dos militares pode garantir que as atividades sejam cumpridas de maneira célere e eficiente, auxiliando na conservação da boa imagem do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina perante a sociedade catarinense.

1.4 Método

No que concerne à metodologia utilizada para a consecução das premissas, as seguintes formas foram utilizadas no trabalho.

1.4.1 Método de abordagem

O método adotado na presente pesquisa foi o indutivo, que parte da análise de amostras específicas buscando verdades gerais, ou seja, que se aplicam ao todo. Busca-se deduzir uma verdade geral mediante a aglutinação de conhecimentos e dados concretos obtidos de maneira tópica, chegando-se a conclusões prováveis. No método indutivo a coletânea de observações e informações acarretará na produção de conhecimentos (MARCONI; LAKATOS, 2011).

1.4.2 Método de procedimento

O método de procedimento utilizado para o alcance dos objetivos foi o monográfico, que de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 92) consiste “no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.”.

1.4.3 Técnicas de pesquisa

A técnica utilizada no presente trabalho foi a de documentação indireta, mediante pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2010, p. 29) consiste “no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.”.

2 OS CENÁRIOS DE DESASTRES E A ATUAÇÃO DO CBMSC

A parte inicial do presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de desastre e dos movimentos gravitacionais de massa, visando demonstrar brevemente o cenário onde atuam os bombeiros militares. São elencados ainda os aspectos legais referentes à atuação do Corpo de Bombeiros Militar em catástrofes, além da estrutura organizada para dar resposta frente aos eventos de maior gravidade. Posteriormente serão abordados os principais elementos intrínsecos e extrínsecos que podem afetar a motivação dos militares, bem como o comportamento necessário ao comandante para que conduza da melhor forma seu efetivo em busca dos objetivos previamente estabelecidos.

2.1 Desastres, movimentação de massa e a atuação do Corpo de Bombeiros Militar

2.1.1 Conceito e classificação dos desastres

Segundo o Escritório das Nações Unidas para Redução dos Riscos de Desastre (UNISDR), desastre pode ser conceituado como um evento que ocasiona alteração da rotina e vida da comunidade, impedindo o desenvolvimento normal das atividades, causando normalmente mortes e prejuízos patrimoniais e ambientais. São eventos que geralmente excedem a capacidade de resposta das comunidades (UNISDR, 2009). Define Castro (2003, p. 82), que o desastre é “resultado de eventos adversos, naturais ou provocados pelo homem, sobre um ecossistema (vulnerável), causando danos humanos, materiais ou ambientais e consequentes prejuízos econômicos e sociais.”. Outras denominações são utilizadas para descrever o desastre, como por exemplo, calamidade, tragédia e catástrofe.

De acordo com a Codificação Brasileira de Desastres (COBRADE), os desastres podem ser divididos em duas categorias: naturais ou tecnológicos. A categoria dos desastres naturais divide-se em cinco grupos, treze subgrupos, vinte e quatro tipos e vinte e três subtipos. Já a categoria dos desastres tecnológicos desmembra-se em cinco grupos, quinze subgrupos e quinze tipos. A classificação da COBRADE está diretamente relacionada à classificação de desastres estabelecida pela Organização das Nações Unidas.

No grupo dos desastres naturais estão os desastres geológicos. Este, por sua vez, contempla quatro subgrupos, sendo os terremotos, emanações vulcânicas (erupções), erosões e um dos objetos de estudo do presente trabalho, os movimentos de massa.

Analisar-se-á em seguida o subgrupo dos movimentos de massa e seus respectivos tipos.

2.2 Os movimentos gravitacionais de massa

Conforme preceitua a classificação da COBRADE, os movimentos de massa podem ser divididos em: 1) quedas, tombamentos e rolamentos; 2) deslizamentos; 3) corridas de massa e; 4) subsidências e colapsos.

Os movimentos de massa, também conhecidos como movimentos gravitacionais de massa, são de acordo com Wicander e Monroe (2009, p. 241) “os deslocamentos encosta abaixo, de solo e fragmentos de rocha devido à gravidade”. Segundo Castro (2003, p. 181) o movimento de massa é “todo e qualquer movimento coletivo de materiais terrosos ou rochosos, independentemente da diversidade de processos, causas, velocidades, formas e demais características.” Porém, deve-se ressaltar que os movimentos gravitacionais de massa podem ser desencadeados após a ocorrência de outros desastres como furacões, terremotos, tsunamis, etc.

Existe uma variedade de movimentos gravitacionais de massa, sendo que sua classificação para fins de estudo divide-se em quedas rochosas, tombamentos, espalhamentos, escoamentos e escorregamentos (deslizamentos).

Analisam-se então os diferentes tipos de movimentos gravitacionais de massa.

2.2.1 Quedas rochosas

As quedas de rochas são movimentos gravitacionais de massa extremamente rápidos. Segundo Tominaga (2009, p. 32) define-se queda rochosa como “uma ação de queda livre a partir de uma elevação, com ausência de superfície de movimentação. A queda pode estar associada a outros movimentos como saltação, rolamento de blocos e fragmentação no impacto do substrato.”.

Já Highland e Bobrowsky (2011, p. 08) definem quedas rochosas sendo:

Movimentos repentinos para baixo, de rocha ou terra, ou ambas, que se desprendem de talude íngremes ou de penhascos. O material que desce, geralmente bate nas paredes inferiores do talude num ângulo menor que o ângulo da queda, causando saltos. A massa em queda pode quebrar no impacto, pode iniciar um rolamento em taludes mais íngremes e pode continuar até a cota mais baixa do terreno.

As quedas rochosas podem ser definidas e divididas em algumas categorias, conforme afirma Santos (2007, p. 79), quando diz que:

As quedas incluem movimentos associados a materiais rochosos, que se desenvolvem com geometria variável e em velocidades normalmente altas. Os principais tipos de movimentação agrupados nesta categoria são: quedas de blocos,

tombamentos de blocos, rolamento de blocos (matacões) e deslocamentos de lascas e blocos de rocha.

2.2.2 Tombamentos

O tombamento é um movimento gravitacional de massa que pode variar em sua velocidade de ocorrência entre lenta ou extremamente rápida. O processo está diretamente ligado ao enfraquecimento do maciço, que pode chegar a deslocar milhares de metros cúbicos de detritos. Para Highland e Bobrowsky (2011, p. 11) o tombamento é:

Rotação frontal de uma massa de solo ou rocha para fora do talude, em torno de um ponto, ou eixo, abaixo do centro de gravidade exercida sobre o peso do material na parte superior da massa deslocada. Tombamento pode conter rochas, detritos (material mais graúdo) ou terra (material de granulação). Também podem ser complexos e compostos. Às vezes, o envergamento se deve a água ou gelo nas fissuras da massa.

Quanto aos tombamentos e as quedas rochosas, vistas no tópico anterior, cita-se Santos (2007, p. 80), que esclarece afirmando que:

As quedas e os tombamentos são processos que ocorrem basicamente em áreas com exposição de rochas, tais como em paredões rochosos ou cortes em maciços rochosos junto, por exemplo, às estradas ou em frentes de lavra de mineração. Sua potencialização se dá naturalmente ou induzida pelo homem. No primeiro caso ocorre individualização de blocos e lascas de rochas devido à percolação da água ou pelo crescimento de raízes vegetais em discontinuidades existentes na rocha. No segundo caso, as ações antrópicas provocam alívios de tensão, devido a cortes em rochas, possibilitando a individualização de blocos e lascas e, conseqüentemente, favorecendo sua movimentação. Já os rolamentos de blocos e matacões ocorrem quando cortes ou processos erosivos em encostas constituídas por esses materiais, provocam a remoção do seu “apoio” em uma situação inicial de equilíbrio instável, potencializando seu rolamento vertente abaixo.

Igualmente às quedas rochosas, o tombamento pode ser um movimento gravitacional de massa muito rápido, assim, dependendo da região onde ocorrer, pode causar inúmeras mortes e danos materiais.

2.2.3 Espalhamentos

Os espalhamentos são movimentos gravitacionais de massa que geralmente são lentos, exceto quando ocorrem imediatamente após abalos sísmicos. Os espalhamentos podem atingir áreas de diferentes amplitudes. De acordo com Highland e Bobrowsky (2011, p. 19), os tombamentos acontecem:

Em taludes de baixa inclinação ou em terrenos planos, especialmente onde exista uma camada superior de rocha ou de solo que ao aumentar sua extensão mova-se para cima de uma camada menos rígida e mais fraca. Tais rupturas são comumente acompanhadas de um afundamento generalizado em direção à camada mais inferior.

2.2.4 Escoamentos

O movimento gravitacional de massa denominado escoamento divide-se em diferentes tipos, sendo: fluxo de detritos, fluxo de detritos vulcânicos (*lahars*), avalanche de detritos, fluxo de terra e fluxo lento de terra (*rastejos – creep*).

O fluxo de detritos é um movimento perigo que pode ser rápido ou extremamente rápido. É descrito como uma forma de movimento de massa que desloca talude abaixo uma quantidade significativa de solo solto, rochas e material orgânico. Pode causar grandes estragos e mortes, especialmente em função de não dar quaisquer sinais antes de sua ocorrência (HIGHLAND; BOBROWSKY, 2011).

Já o fluxo de detritos vulcânicos ou lahar é o escoamento de lama proveniente de erupções vulcânicas, que desloca partículas e fragmentos para locais mais baixos. (HIGHLAND; BOBROWSKY, 2011).

As avalanches de detritos geralmente movimentam grande quantidade de massa e transpõem terrenos e barreiras com certa facilidade. De acordo com Highland e Bobrowsky (2011, p. 28):

Existem dois tipos de avalanches: “fria” e “quente”. A fria normalmente resulta da instabilidade decorrente de um talude, durante uma ruptura devido à ação do tempo em terrenos íngremes ou pela desintegração de uma camada rochosa, durante um deslizamento que se move para baixo, em alta velocidade. Nesse ponto, a massa deslocada pode se transformar em uma avalanche de detritos. Uma avalanche quente é resultante de uma atividade vulcânica, inclusive de terremotos vulcânicos ou injeção de magma, que podem causar instabilidade no talude.

Por fim, passa-se a analisar o fluxo de terra e o fluxo lento de terra. Novamente utiliza-se dos conceitos descritos por Highland e Bobrowsky (2011, p. 30), quando afirmam que:

Os fluxos de terra podem ocorrer em inclinações suaves e moderadas, geralmente em solo de granulação fina, como de argila ou silte, mas também em camada de rochas argilosas, sujeitas à ação do tempo. A massa em um fluxo de terra move-se como um fluido plástico e viscoso, com intensa deformação interna. [...] Fluxos de terra podem ser desde muito vagarosos (*rastejos*) a rápidos e catastróficos.

Portanto, o fluxo lento de terra nada mais é do que o *rastejo* ou *creep*, que consiste em:

Um movimento vagaroso, imperceptível e contínuo, para baixo do solo que forma o talude. Esse tipo de deslocamento é causado pela tensão de cisalhamento interna suficiente para causar deformação, mas insuficiente para causar rupturas. Geralmente existem três tipos de *rastejo*: (1) sazonal, no qual o movimento ocorre no interior e no fundo do solo afetado por alterações sazonais, em sua mistura e temperatura; (2) contínuo, no qual a tensão de cisalhamento contínua excede a resistência do material; e (3) progressivo, no qual os taludes atingem o ponto de ruptura gerando outros tipos de movimentação do terreno.

2.2.5 Escorregamentos (Deslizamentos)

Para Wicander e Monroe (2009, p. 251), o escorregamento é “o movimento gravitacional de massa do material ao longo de uma ou mais rupturas da encosta. O tipo de material escorregado pode ser solo, rocha ou uma combinação dos dois.”.

Quanto ao perfil do escorregamento, Highland e Bobrowsky (2009, p. 13) afirmam que: “o movimento não ocorre, inicialmente, de maneira simultânea, por toda a área que vem a se tornar a superfície de ruptura: o volume de material deslocado aumenta a partir de uma área no local da ruptura.”.

Segundo a doutrina existem dois tipos de escorregamento (deslizamento): o escorregamento rotacional e o escorregamento translacional. O primeiro, de acordo com Wicander e Monroe (2009, p. 253):

Envolve o deslocamento do material ao longo de uma superfície curva de ruptura e é caracterizado pela rotação traseira do bloco escorregado. Normalmente, o escorregamento rotacional ocorre em material desagregado ou fracamente consolidado e varia em dimensões: desde escorregamentos individuais pequenos, como os que ocorrem ao longo das margens fluviais, a escorregamentos múltiplos e maciços, que afetam grandes áreas e causam prejuízos consideráveis.

Corroboram Highland e Bobrowsky (2009, p. 13) citando que o escorregamento rotacional é:

Um tipo de deslizamento em que a superfície da ruptura é curvada no sentido superior (em forma de colher) e o movimento da queda da barreira é mais ou menos rotatório em torno de um eixo paralelo ao contorno do talude. A massa deslocada pode, sob certas circunstâncias, mover-se de maneira relativamente coerente, ao longo da superfície de ruptura e com pouca deformação interna. O topo do material deslocado pode mover-se quase que verticalmente para baixo e a parte superior desse material pode inclinar-se para trás em direção ao talude. Se o escorregamento for rotacional e possuir vários planos de movimento paralelos e curvos, é chamado abaixamento (“*slump*”).

No que diz respeito ao escorregamento translacional, de acordo com Wicander e Monroe (2009, p. 254), pode-se afirmar que:

Ocorre quando as rochas se movem encosta abaixo, ao longo de uma ou mais superfícies relativamente planares. O caimento das camadas rochosas, subjacente e paralelo à declividade da encosta, é causa da maioria dos escorregamentos translacionais. Em outros casos, o escorregamento translacional pode ocorrer ao longo de fraturas paralelas à encosta.

Analisados os cinco tipos de movimentos gravitacionais de massa, pergunta-se: por que tais fenômenos ocorrem?

2.3 Por que ocorrem movimentos gravitacionais de massa?

Embora as condições necessárias para a ocorrência de movimentos gravitacionais sejam similares, existem diferentes definições na literatura. Afirma Carvalho (2007, p. 40) que os movimentos gravitacionais de massa ocorrem em função de alguns condicionantes: os naturais, antrópicos (ou ambos). Segundo ele:

Os condicionantes naturais podem ser separados em dois grupos, o dos agentes predisponentes e o dos agentes efetivos. Os agentes predisponentes são o conjunto das características intrínsecas do meio físico natural, podendo ser diferenciados em complexo geológico-geomorfológico (comportamento das rochas, perfil e espessura do solo em função da maior ou menor resistência da rocha ao intemperismo) e complexo hidrológico-climático (relacionado ao intemperismo físico-químico e químico). A gravidade e a vegetação natural também podem estar inclusos nesta categoria.

Continua explicando Carvalho (2007, p. 41), que por sua vez os agentes efetivos:

São elementos diretamente responsáveis pelo desencadeamento dos movimentos de massa, sendo estes diferenciados em preparatórios (pluviosidade, erosão pela água e vento, congelando e degelo, variação de temperatura e umidade, dissolução química, ação de fontes e mananciais, oscilação do nível de lagos e marés e do lençol freático, ação de animais e humana, inclusive desflorestamento) e imediatos (chuva intensa, vibrações, fusão do gelo e neves, erosão, terremotos, ondas, vento, ação do homem, etc.).

No entanto, dentre os principais agentes geradores de deslizamentos estão os condicionantes antrópicos, sendo os mais recorrentes de acordo com Carvalho (2007, p. 42):

A remoção da cobertura vegetal, lançamento e concentração de águas pluviais ou servidas, vazamento na rede de água e esgoto, presença de fossas, execução de cortes com alturas e inclinações acima de limites tecnicamente seguros, execução deficiente de aterros (compactação, geometria, fundação), execução de patamares (“aterros lançados”) com o próprio material da escavação dos cortes, o qual é simplesmente lançado sobre o terreno natural, lançamento de lixo nas encostas, taludes, retirada do solo superficial expondo horizontes mais suscetíveis, deflagrando processos erosivos, bem como elevando o fluxo de água na massa do solo.

Já Wicander e Monroe (2009, p. 243) preceituam que “quando a força gravitacional, que age sobre uma encosta, supera a força de coesão do regolito ou rocha (resistência à deformação) ocorre o colapso da encosta”, desencadeando deslizamentos.

Outros fatores que contribuem para a ocorrência de movimentos gravitacionais de massa são a declividade das encostas, o conteúdo de água, o intemperismo/clima, a vegetação, a sobrecarga e, principalmente a ação humana. Passa-se a analisar tais fatores.

As encostas são segundo Goudie (1995 apud GUERRA, 2011, p. 13), “uma forma tridimensional, produzida por intemperismo e erosão, com elementos basais, os quais podem

ser de origem deposicional ou erosiva.” A declividade das referidas formas geográficas é geralmente fator determinante para a movimentação gravitacional de massa, pois, quanto mais íngreme for a encosta, maior a probabilidade de deslizamentos.

Wicander e Monroe (2009, p. 244) afirmam que:

Todas as encostas estão em um estado de equilíbrio dinâmico, o que significa que elas estão, constantemente, se ajustando às novas condições superficiais. Embora tenhamos a tendência de ver o movimento gravitacional de massa como um acontecimento demolidor e, normalmente, destrutivo, ele é uma das formas de a encosta se ajustar às novas condições.

A declividade das encostas pode ser alterada por ações antrópicas ou pela própria natureza. A construção de moradias e demais prédios, a pavimentação, obras de saneamento básico, escavações e o movimento natural dos cursos d'água podem contribuir para o desencadeamento de movimentos gravitacionais de massa devido às alterações na angulação das encostas.

Parsons (1988 apud GUERRA, 2011, p. 19) descreve que:

O homem influencia as encostas de três maneiras principais: 1. cria encostas artificiais, tais como aquelas feitas através de cortes e aterros, nas cidades, para a construção de ruas; 2. Altera o uso da terra, desmatando e construindo casas e prédios, modificando totalmente o equilíbrio dos processos geomorfológicos, que atuam sobre as encostas; 3. Recentemente, o homem tem modificado as encostas, através de obras de recuperação de áreas degradadas, criando uma paisagem artificial, em relação a aquela existente anteriormente à ocupação humana.

O intemperismo² e o clima também favorecem a ocorrência de deslizamentos, uma vez que as superfícies das encostas e os materiais rochosos e vegetais que a compõe sofrem a ação do tempo, ou seja, da chuva, dos ventos, da exposição solar, etc. Embora a densidade das rochas varie, comumente nos locais mais quentes e com elevados índices pluviométricos a influencia do intemperismo é maior, elevando assim os riscos.

O conteúdo de água e a vegetação afetam diretamente o comportamento e os traços das encostas. Segundo Selby (1988 apud GUERRA, 2011, p. 21), “as chuvas intensas muitas vezes tem efeito catastrófico sobre as encostas e são as grandes responsáveis por mudanças rápidas nesses ambientais”. Highland e Bobrowsky (2009, p. 41) afirmam que a:

Saturação de água em declives é a principal causa dos deslizamentos de terra. A saturação pode ocorrer sob forma de chuvas intensas, degelo, mudanças nos níveis de água no solo, mudanças do nível de água na superfície ao longo da orla costeira, barragens de terra e nas margens dos lagos, reservatórios, canais e rios. Deslizamentos e inundações estão intimamente associados, pois ambos estão relacionados com a precipitação, escoamento e saturação do solo por água. Inundações podem provocar deslizamentos por erosão regressiva das margens de

² Desintegração e decomposição das rochas provocadas por um conjunto de processos geológicos (mecânicos) resultantes das ações física, química e biológica dos elementos meteorológicos sobre as referidas. A ação desses elementos meteorológicos altera a cor, a composição e a forma dessas rochas (Castro, 2003, p. 150).

córregos e rios pela saturação das encostas por águas superficiais (escoamentos superficiais).

Já a vegetação tem papel primordial na manutenção da estabilidade das encostas, pois normalmente auxiliam na absorção de água proveniente das precipitações. De acordo com Wicander e Monroe (2009, p. 246), “o sistema de raízes da vegetação também ajuda a estabilizar uma encosta pela junção das partículas do solo, segurando o solo no substrato rochoso. Isso promove a estruturação do solo, conferindo a ele uma maior resistência ao cisalhamento.” Do ponto de vista da vegetação os deslizamentos podem ser ocasionados pela própria ação do homem, nos casos de desmatamentos e remoção equivocada de árvores e demais plantas situadas nas encostas, seja no sopé ou ao longo das referidas.

Finalmente, a sobrecarga e a ação antrópica são outros dois fatores que alteram a dinâmica e estabilidade das encostas, favorecendo sobremaneira na ocorrência de movimentos de massa. A sobrecarga é comumente causada pela ação antrópica, devido às construções e benfeitorias realizadas nas encostas. Fruto de descaso ou do cenário atual, o aumento da incidência de desastres naturais no Brasil devido aos fatores sobrecarga e condutas humanas é debatido pelos estudiosos (GUERRA, 2011).

Os pesquisadores da área procuram compreender o andamento do processo que modificou sobremaneira a estrutura do solo e das paisagens, originando problemas. Dentre as constatações cita-se a análise de Guerra (2011, p. 118) onde aponta que “segundo dados do IBGE, o Brasil passou de um país rural a urbano em 60 anos; o país que tinha apenas 31,1% da população vivendo em centros urbanos em 1940 passou a ter 81,2% em 2000”. Guerra (2011, p.119) ainda descreve que o aumento das ocorrências de movimentos gravitacionais de massa está ligado ao crescimento urbano e precariedade da ocupação:

O processo de urbanização brasileira, caracterizado pela apropriação do mercado imobiliário das melhores áreas das cidades e pela ausência, quase completa, de áreas urbanizadas destinadas à moradia popular, levou a população de baixa renda a buscar alternativas de moradia, ocupando áreas vazias desprezadas pelo mercado imobiliário, nesse caso áreas ambientais frágeis, como margens de rios, mangues e encostas íngremes. A precariedade da ocupação (aterros instáveis, taludes de corte em encostas íngremes, palafitas, ausência de redes de abastecimento de água e coleta de esgoto) aumenta a vulnerabilidade das áreas já naturalmente frágeis.

Corroboram Highland e Bobrowsky (2009, p. 47) quando afirmam que:

As populações do mundo continuam a se expandir e estão cada vez mais vulneráveis a riscos de deslizamentos. As pessoas tendem a ir para novas áreas que poderiam ser sido consideradas muito perigosas, no passado, mas agora são as únicas áreas que restam para uma população crescente. Políticas de uso de terras pobres ou inexistentes permitem construções em lugares que poderiam ser deixados para a agricultura, parques abertos ou outras instalações que não sejam habitações ou outros edifícios e estruturas.

Segundo os autores, o aumento populacional e consequente busca de moradias em encostas tem contribuído para o advento de deslizamentos, principalmente em função da retirada da vegetação, alteração nos padrões de drenagem e sobrecarga do solo, gerando instabilidade nas encostas e aumento do risco de desastres naturais.

Entende Pelloggia (1998 apud GUERRA, 2011, p. 19), que:

A busca da apropriação máxima dos precários espaços disponíveis pelas populações (lotes, espaços em favelas) leva à modificação da geometria das encostas, através de técnicas precárias, frequentemente manuais, de utilização propiciada pela grande espessura do regolito e suas coberturas.

Nesse sentido, afirma Carvalho (2007, p. 09) que:

A precariedade da ocupação (representada por aterros instáveis, taludes de corte em encostas íngremes, palafitas, ausência de redes de abastecimento de água e coleta de esgoto), aumenta a vulnerabilidade das áreas já naturalmente frágeis, fazendo com que surjam setores de alto risco que, por ocasião dos períodos chuvosos mais intensos, têm sido palco de graves acidentes.

E, quando estes acidentes ocorrem em locais povoados, costumeiramente ceifam inúmeras vidas em função da velocidade da ocorrência e do significativo material movimentado. As áreas atingidas ficam totalmente devastadas ou instáveis, razão pela qual se procede com a retirada das pessoas de moradias que não foram completamente atingidas, mas que estão vulneráveis.

Porém, tal retirada deve ser feita de maneira técnica por profissionais capacitados, especialmente em função do risco de evolução do cenário de desastre. Nesse momento, inicia-se o trabalho efetivo do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

2.4 A atuação do Corpo de Bombeiros Militar em áreas deslizadas

Uma vez instaurado o quadro de instabilidade onde riscos potenciais se proliferam, cabe ao Corpo de Bombeiros Militar desempenhar sua missão legal, conforme dispõe os ordenamentos jurídicos vigentes.

De acordo com a Constituição Federal de 1988 no § 5º do art. 144, “[...] aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil [...]”. Já o ordenamento maior catarinense aponta no inciso I do art.108 que cabe ao Corpo de Bombeiros Militar, além de outras atribuições estabelecidas em lei “realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes [...]”. Portanto, a prevenção de desastres é uma das atividades desempenhadas pelo Corpo de Bombeiros.

Porém, para que os bombeiros militares possam atuar de maneira preventiva e educacional é preciso que sejam instruídos, não apenas com lições acerca de técnicas e táticas de busca, resgate e salvamento, mas principalmente quanto aos princípios basilares de geomorfologia e geografia. Tal conclusão foi citada pelo então Capitão Bombeiro Militar Walter Parizotto que atuou na Operação Arca de Noé, deflagrada pelo Corpo de Bombeiros Militar no ano de 2008 em resposta aos desastres naturais que ocorreram no estado de Santa Catarina (CIELUSINSKY, 2012).

O ano de 2008 ficou marcado como um dos mais trágicos da história de Santa Catarina. O período de chuva excessivo acarretou um acúmulo de água no solo que ocasionou soterramentos e destruição massiva de patrimônios, como escolas, casas e estradas. Segundo levantamentos da Defesa Civil, cento e trinta e cinco pessoas morreram, sendo que 90% delas foram literalmente enterradas pelas próximas consequências do desastre. O Estado registrou prejuízos sem precedentes, onde diversos serviços públicos foram comprometidos e cidades inteiras ficaram totalmente isoladas (ZENATTI, 2009).

Infelizmente por razões diversas, a natureza atua em alguns casos como inimiga, razão pela qual o bombeiro militar deve conhecê-la, objetivando primeiramente a segurança das equipes de resposta, e conseqüentemente o resgate e salvamento do maior número possível de vidas. Para aperfeiçoar a atuação das equipes de resposta do CBMSC e atender os dispositivos legais supracitados, a Diretriz de Procedimento Operacional Permanente Nr 19 de 16 de fevereiro de 2011 criou a Força Tarefa (FT), equipe de pronto emprego que atua em ocorrências de grande vulto que excedem a capacidade de resposta das organizações de bombeiro militar locais. A FT foi criada principalmente para que o CBMSC pudesse incrementar sua capacidade de resposta aos desastres naturais, necessidade que ficou patente após o ano de 2008.

Segundo o referido documento, a Força-Tarefa é “qualquer combinação de diferentes recursos únicos constituídas de pelo menos doze bombeiros militares devidamente treinados e equipados para uma tarefa específica, sob a supervisão de um líder ou responsável.”

Atualmente, cada Batalhão Bombeiro Militar possui sua respectiva FT, sendo integrada por militares capacitados para emprego em diversas situações, como busca e resgate em estruturas colapsadas, enchentes, alagamentos, intervenção em áreas deslizadas e outras. Cabe ressaltar que as Forças-Tarefa não se restringem aos batalhões onde estão sediadas, podendo apoiar outras unidades quando preciso. O acionamento das referidas guarnições ocorre por meio do próprio comandante de batalhão quando o evento acontecer em áreas sob

seu comando, ou pela decisão do Subcomandante-Geral do CBMSC quando a magnitude da catástrofe ultrapassar a capacidade de atuação de uma única Força-Tarefa.

As Forças-Tarefa do CBMSC realizam exercícios de certificação semestralmente, cujo objetivo é verificar a capacitação dos componentes e estimular o treinamento nos mais diferentes cenários possíveis. As manobras militares visam ainda aferir possíveis problemas estruturais nas FT, especialmente do ponto de vista da formação das equipes e logística para o enfrentamento aos desastres.

Visando oferecer subsídios para a atuação dos bombeiros militares catarinenses em desastres naturais, foi criado no ano de 2012 o Curso de Intervenção em Áreas Deslizadas³. A primeira edição do curso foi realizada no município de Xanxerê, onde se situa o Centro de Referência em Desastres Urbanos (CRDU).

No Curso de Intervenção em Áreas Deslizadas é descrita a formação das equipes de intervenção. Um dos componentes da equipe é o comandante de operações ou líder da Força-Tarefa, responsável pela avaliação do cenário e definição das estratégias, técnicas e táticas que serão utilizadas durante todas as atividades. Devido ao papel fundamental desenvolvido pelo comandante, diversos conhecimentos são necessários para que as missões transcorram com o máximo de eficiência e o mínimo de riscos.

Dentre os objetos de estudo do comandante estão lições de geomorfologia, geologia⁴, desastres e demais aspectos ligados ao desenrolar das operações, como o gerenciamento do efetivo empregado na ocorrência, a alimentação disponibilizada, a definição dos turnos de trabalho e a observação do quadro emocional do efetivo, que pode impactar nos pensamentos e ações dos bombeiros durante as operações em áreas deslizadas.

Tais pontos influenciam sobremaneira na capacidade, qualidade e segurança do efetivo, mas principalmente, na motivação durante as atividades desenvolvidas. Portanto, se o comandante falhar, a motivação da tropa restará prejudicada, correndo-se o risco de fracassos. Mas afinal, o que é realmente motivação e quais são os elementos que podem afetá-la? Quais condutas devem ser adotadas pelo comandante para que sua tropa permaneça resoluta e vibrante durante as missões?

³ O documento que norteia a atuação das guarnições do CBMSC nas intervenções em áreas deslizadas é a Diretriz Operacional Permanente Nr 18, de 1º de julho de 2010. A diretriz dispõe sobre a análise e gerenciamento de riscos em ocorrências de movimento de massa, elencando procedimentos a serem adotados pelos militares desde a chegada da primeira equipe no local.

⁴ Do grego *geo* e *logos*, é definida como o estudo da Terra. Em geral, é dividida em duas grandes áreas: geologia física e geologia histórica. A geologia física estuda os materiais da Terra, tais como os minerais e as rochas, bem como os processos que operam no interior da Terra e na sua superfície. A geologia histórica examina a origem e a evolução da Terra, seus continentes, oceanos, atmosfera e vida. (Wicander e Monroe, 2009, p. 03)

3 A MOTIVAÇÃO E A ATUAÇÃO DO COMANDANTE DE OPERAÇÕES NA MANUTENÇÃO DELA

Antes de analisar-se a importância do papel do comandante de operações, faz-se necessária uma abordagem para entender o que é realmente a motivação. Neste capítulo pretende-se explicitar os conceitos de motivação, bem como as teorias que buscaram ao longo da História esclarecer os liames da motivação. Posteriormente, analisam-se os elementos que podem afetar o ímpeto dos militares empregados em grandes ocorrências e que devem ser observados e trabalhados pelo comandante de operações.

3.1 Os conceitos e as principais teorias motivacionais

Para Bergamini (2013, p. 31), “a motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover”, sendo etimologicamente o “motivo para a ação.” Segundo o Dicionário Prático da Língua Portuguesa, a motivação pode ser descrita como “um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.”

Segundo Soto (2002 apud CHIAVENATO, 2010, p. 243):

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando, e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

A motivação depende de três elementos básicos: direção, intensidade e persistência. A direção liga-se ao foco necessário para que os objetivos sejam alcançados, podendo ser organizacional ou individual. A intensidade relaciona-se com a amplitude do esforço empregado. E, a persistência, diz respeito ao quanto uma pessoa é capaz de continuar lutando até realmente alcançar suas metas (CHIAVENATO, 2008).

Além dos três elementos básicos, a motivação depende de três elementos interdependentes. Afirma Campbell (2009 apud CHIAVENATO, 2010, p. 243) que a motivação é um processo que começa com uma “deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade ativa que um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. [...] A chave para entender a motivação está no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos.”

Para Dubrin (2003 apud BERGAMINI, 2013, p. 14) a motivação é “uma das mais poderosas forças na medida em que as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades.” O principal problema é que estar motivado para determinada tarefa, trabalho ou função depende do significado e das necessidades de cada um, portanto, cada pessoa possui um motivo diferente para suas ações.

Afirma Jones (2005 apud GOULART, 2012, p. 67) que “uma descrição útil do problema da motivação é saber como o comportamento é iniciado, como adquire energia, é sustentado e orientado, como termina e que tipo de reação subjetiva está presente no organismo enquanto esse processo está ocorrendo.”

Com o advento da Revolução Industrial no século XIX, e com a necessidade humana de acumular capital para sobreviver, as primeiras doutrinas da administração afirmavam que a motivação das pessoas para o trabalho estava relacionada exclusivamente ao acúmulo de riquezas. Assim, a grande motivação laboral restou resumida em uma palavra: dinheiro (BERGAMINI, 2013).

Porém, em determinado momento da história da humana percebeu-se que o capital não é o elemento primordial almejado pelos trabalhadores, e que se for, causa um transtorno corporativo significativo, conforme afirma Deci, E.L (1998 apud BERGAMINI, 2013, p. 15):

O dinheiro é uma força poderosa, e é bem por isso que as pessoas estão predispostas a se engajarem em uma ampla variedade de atividades por dinheiro. Como resultado elas se arrastam para trabalhar em empregos que odeiam, pois precisam de dinheiro. Enquanto estão motivadas pelo dinheiro diminuem sua motivação intrínseca. Esse é o grande custo de defender o dinheiro como fator capaz de motivar quem trabalha.

Algumas teorias surgiram no século passado visando entender os aspectos da motivação e afastar o papel do dinheiro como elemento motivacional principal. As teorias que mais se destacaram foram desenvolvidas por Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

3.1.1 Teoria de Maslow

A teoria de Maslow ou teoria da hierarquia das necessidades foi uma das mais difundidas pela sua simplicidade. Segundo seu criador, os indivíduos agem de maneira cíclica, buscando satisfazer seus anseios por cinco diferentes etapas: a) necessidades fisiológicas; b) necessidades de segurança; c) necessidades sociais; d) necessidades de estima e; e) autorrealização (GOULART, 2012).

De acordo com Goulart (2012, p. 70), as necessidades descritas na Pirâmide de Maslow podem ser resumidas como:

- a) Necessidades fisiológicas: satisfazer a fome e a sede; obter descanso, sono, moradia, liberdade, satisfação sexual, etc;
- b) Necessidade de segurança: proteção contra perigos reais ou imaginados, físicos ou abstratos. A busca de abrigo e a fuga diante do perigo são manifestações típicas dessa necessidade, uma importante orientadora do comportamento humano;
- c) Necessidades sociais: vida em sociedade, aceitação pelo grupo, amizade, afeto, etc;
- d) Necessidade de estima: atenção, respeito e aprovação social. Inclui a necessidade de o indivíduo se sentir satisfeito consigo mesmo (autoestima) e o desejo de autoafirmação e a obtenção de prestígio e status. A estima é uma necessidade chave para o surgimento da autoconfiança;
- e) Necessidade de autorrealização: a necessidade humana mais elevada. É ela que leva o indivíduo a desejar fazer uso pleno de suas capacidades.

Defendia Maslow que quando determinada pessoa conseguisse atender as necessidades de um nível, os elementos já não serviriam mais como motivadores, pois surgia o ânimo de atender os próximos interesses. Para Cohen (2008, p. 248):

Ao satisfazerem as necessidades de determinado nível, os trabalhadores do conhecimento⁵ não mais são motivados por elas nem pelas de nível mais baixo. Ninguém se sente incentivado pela disponibilidade de ar para a respiração, a não ser que tenha problemas nas vias respiratórias ou não disponha de ar em abundância, como em mergulhos em grandes altitudes. O mesmo ocorre com o salário, com os benefícios e com a segurança no emprego. Quando o salário, os benefícios e a segurança no trabalho são satisfatórios, esses requisitos deixam de serem motivadores. Evidentemente, ante qualquer ameaça de redução do salário e dos benefícios ou de perda de emprego, esses fatores, até então tidos como certos, mas que agora volta a serem motivadores.

A Teoria de Maslow vigorou soberana durante muitos anos, porém, o próprio autor afirmou que existem algumas exceções a essas regras, em especial os militares que arriscam suas vidas pelos ideais e compromissos que assumiram ao ingressar nas suas respectivas forças. (GOULART, 2012)

Peter Drucker, considerado um dos mestres da administração e da gestão considerava que as premissas adotadas na teoria de Maslow eram insuficientes para determinar os fatores motivacionais, razão pela qual ganhou força o pensamento de David McClelland (COHEN, 2008).

⁵ Termo cunhado por Peter Drucker para denotar o novo profissional, cuja função básica não era física, exercida com o corpo, mas mental, produzida com o cérebro, que deixara de ser apenas mão-de-obra, para atuar como pessoa integral (COHEN, 236).

3.1.2 Teoria de McClelland

A teoria desenvolvida por McClelland, denominada teoria das necessidades adquiridas, excluiu alguns componentes utilizados por Maslow, como as necessidades fisiológicas e de segurança. Em sua abordagem, a motivação dos seres humanos estaria ligada diretamente à busca de realização pessoal. Segundo Goulart (2012, p. 71):

McClelland enfatiza os anseios por realização, afiliação e poder como os aspectos sociais mais importantes na motivação humana. Segundo o pesquisador, com o passar dos anos as necessidades sociais vão sendo incorporadas ao subconsciente do indivíduo na forma de crenças e valores diversos. O grau de premência de cada uma dessas necessidades – realização, afiliação e poder – variaria de um indivíduo para outro, mas o comportamento de cada um estaria normalmente centrado em uma delas.

Nesse prisma as pessoas motivadas por realização pessoal buscariam se superar frequentemente, evitando, no entanto, o ingresso em atividades de risco elevando, pois nelas poderia existir a presença de elementos externos que culminaria na perda do controle. De acordo com Goulart, (2012, p. 71), as pessoas que buscam realização pessoal “precisam de um *feedback* para avaliar o progresso de suas ações, e, via de regra, preferem trabalhar sozinhas ou com indivíduos que têm as mesmas qualidades.”.

Afirma ainda Chiavenato (2010, p. 253) que a necessidade de realização pessoal é:

A necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas tem inclinação natural para o sucesso e buscam realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Os grandes realizadores se diferenciam pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas.

Os profissionais que necessitam de afiliação tendem a procurar trabalhos onde o ambiente seja propício à interação, ou seja, onde exista uma sensação de bem-estar constante. Para Chiavenato (2010, p. 253), a necessidade de afiliação é:

A necessidade de relacionamento humano, de manter as relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que possuem essa necessidade buscam amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam compreensão mútua.

Por sua vez, as pessoas motivadas pelo poder, geralmente ambiciosas, almejam carreiras nas quais existam possibilidades de ascensão profissional. Constantemente enfrentam resistência nos grupos em que estão inseridas, mas conseguem com o tempo manter

um relacionamento tranquilo com os demais, pois necessitam tirar proveito de todos. Cita Chiavenato (2010, p. 253) que a necessidade de poder é:

A necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente. Representa o desejo de impactar, de ter influência e de controlar outras pessoas, de estar no comando. Pessoas com essa necessidade preferem situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e influência do que com o desempenho eficaz.

3.1.3 Teoria de Herzberg

Outra teoria motivacional foi desenvolvida por Herzberg, cunhada como teoria dos dois fatores, sendo que está atrelada estritamente ao desempenho das atividades profissionais. Herzberg classificou os fatores motivacionais em dois grupos: higiênicos e fatores motivacionais propriamente ditos.

Basicamente, os fatores higiênicos estão relacionados às condições de trabalho, segurança, relações com o chefe, relações com os colegas, adequabilidade dos horários, adequabilidade das regras de trabalho e salário. Afirma Chiavenato (2010, p. 250) que:

A expressão higiene serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que quando não excelentes esses fatores apenas evitam a insatisfação, uma vez que a influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação das pessoas. Porém, quando precários provocam a insatisfação.

Dentre os fatores chamados de insatisfacientes estão o salário recebido, as relações com a chefia e com os colegas, as condições laborais e a política organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Já os fatores motivacionais propriamente ditos ligam-se ao reconhecimento, autonomia, possibilidade de tomar iniciativas, de usar adequadamente as potencialidades individuais e de crescimento profissional. Relacionam-se aos sentimentos de realização, ao incremento de responsabilidades e ao sucesso no desempenho das funções (COHEN, 2008).

Nesse ínterim, para Chiavenato (2010, p. 251), os fatores motivacionais:

Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação das pessoas. Quando são precários, provocam ausência de satisfação.

As conclusões demonstradas por Herzberg em seu trabalho foram recentemente comprovadas num estudo organizado pela *Public Agend Foundation*, que foi citado no livro *Re-inventing the Corporation*, de John Naisbitt. Uma pesquisa foi aplicada a milhares de trabalhadores e líderes, onde todos deveriam classificar treze fatores de acordo com suas

prioridades e importâncias mediante o questionamento “O que você acha que os trabalhadores querem?”.

Ao final da pesquisa o resultado foi o seguinte: 1º Trabalhar com pessoas que me tratam com respeito; 2º Trabalho interessante; 3º Reconhecimento pelo bom trabalho; 4º Oportunidade de desenvolver habilidades; 5º Trabalhar para pessoas que ouvem se você tem ideias sobre como fazer melhor as coisas; 6º Oportunidade de pensar por mim mesmo, em vez de executar instruções; 7º Ver os resultados do meu trabalho; 8º Trabalhar para gerentes eficientes; 9º Trabalho que não seja fácil demais; 10º Sentir-me bem informado sobre o que está acontecendo; 11º Segurança no trabalho; 12º Alta remuneração e; 13º Bons benefícios (COHEN, 2008).

Portanto, analisadas as principais teorias motivacionais e a pesquisa supracitada, inafastável é a premissa de que as necessidades sendo atendidas acabam gerando novas demandas ou motivações, conforme Bergamini (2013, p. 22):

A motivação individual pode sofrer variações ao longo do tempo, pois quando uma necessidade motivacional é atendida ela desaparece, dando origem a novos estados de carência constituídos por outras necessidades de natureza diferente. Logo que o animal tem sua fome saciada procura a sombra de uma árvore onde possa repousar.

Ainda no mesmo sentido, para Chiavenato (2006, p. 40) “a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidade, à medida que vão surgindo.”.

Inarredável também o fato de que o dinheiro não é o grande fator motivador das pessoas, conforme bem explicitou Peter Drucker ao afirmar que não podemos depender das recompensas financeiras em si como motivadores básicos. Especialmente quando se trata dos liames de profissões perigosas em que os trabalhadores arriscam diariamente suas vidas, pois suas remunerações são meramente elementos circunstanciais (COHEN, 2008).

Conforme afirma Goulart (2012, p. 75) “ressalvadas poucas exceções, como a dos mercenários, ninguém arrisca a própria vida pensando no soldo a receber, mesmo porque aqueles que se arriscam menos auferem o mesmo benefício.”.

Com base na literatura e doutrina especializada, percebe-se que os elementos motivadores no meio militar são diferentes daqueles encontrados nas teorias gerais da administração e da psicologia. No decurso da história diversos comandantes militares buscaram explicar por quais razões em determinadas circunstâncias alguns indivíduos fraquejam e outros avançam corajosamente. Buscaram entender também quais são os

principais elementos que interferem na capacidade de seguir adiante em busca do cumprimento das mais variadas missões, mesmo com riscos elevados e dificuldades variadas.

Tal corrente foi denominada por estudiosos como motivação para o combate. Mas afinal, o que é a motivação para o combate e quais são os elementos que nela impactam?

3.2 Motivação para o combate

Em função de algumas particularidades, a doutrina moderna divide a motivação em dois grupos: a) a motivação para o trabalho, voltada basicamente ao mundo da administração, dos negócios e da psicologia motivacional e; b) a motivação para o combate, que leva o militar ao enfrentamento e prosseguimento em suas missões.

O tema referente à motivação para o combate foi citado pelos grandes capitães da história, como o general romano Júlio César, o imperador francês Napoleão Bonaparte e o general prussiano Carl Von Clausewitz. No entanto, após a Segunda Guerra Mundial as teorias motivacionais invadiram as casernas. (KELLETT, 1987)

Desta nova concepção surgiu o conceito de motivação para o combate, que difere daqueles que essencialmente ligam-se à motivação pura e simples. De acordo com Kellett (1987, p. 14), a motivação dentro deste propósito é definida como a “estimativa, consciente ou inconsciente, do soldado combatente sobre os prováveis custos e benefícios materiais e espirituais inseridos nas diversas linhas de ação para o cumprimento da missão de combate atribuída.”.

Segundo Goulart (2012, p. 82):

O combate é formado por dois momentos psicológicos bem distintos – o do engajamento (choque) inicial e o do prosseguimento da ação -, pode-se dizer que a motivação para o combate é a combinação de fatores e aspectos que impelem o soldado a se engajar no combate e a persistir nele. Trata-se, portanto, da força que induz o homem a cumprir sua missão em combate, apesar das adversidades e dos perigos inerentes à ação.

Os conceitos de motivação para o combate desdobram-se e relacionam-se com o conceito de moral, ou moral militar, termos que circulam diariamente no meio militar. De acordo com Bayne (1967 apud KELLETT, 1987, p. 15) o moral é:

Atitude confiante, resoluta, voluntária, frequentemente com conotação de auto sacrifício e coragem de um indivíduo com relação às funções ou missões solicitadas ou esperadas dele por um grupo do qual é parte; baseia-se em fatores como orgulho nas realizações e objetivos do grupo, fé em seu comando e no sucesso final: é um sentimento de participação produtiva no trabalho e de devoção e lealdade aos outros membros do grupo.

De acordo com Goulart (2012, p. 81) pode-se afirmar:

Que o moral refere-se a uma atitude ou ao estado de preparação para o combate, ao passo que a motivação está relacionada com a propensão para agir e lutar. Enquanto o moral tem uma conotação potencial, a motivação tem uma conotação mais dinâmica e, em relação à luz que induz, mais imediata. Em outras palavras, moral e motivação para o combate podem ser definidos, respectivamente, como o estado de preparação e o impulso que levam à luta.

Outro conceito é dado por Coutinho (1997, p. 66), quando afirma que moral militar:

É a disposição de luta, fortaleza de vontade e a constância física, intelectual e psicológica que mobilizam a resistência às forças imobilizadoras e desagregadoras do combate, representadas pela tenacidade do inimigo, o perigo constante, o desconforto, as intempéries, a fadiga e as agressões físicas e psicológicas.

Alguns termos eram tidos como primordiais para o surgimento ou manutenção da motivação e do moral, como o patriotismo⁶ e os contornos ideológicos (religiosidade e crenças), a disciplina e o instinto de autopreservação. Todavia, mediante a análise dos resultados obtidos em pesquisas junto aos soldados após os combates na Segunda Guerra Mundial e nas guerras do Vietnã, da Coréia e das Malvinas, verificou-se que outros elementos também influenciaram o ímpeto dos combatentes. Os relatos e subsídios foram processados e transmitidos por dezenas de militares, como o marechal Bernard Law Montgomery, o general George Smith Patton Jr, general George Catlett Marshall e o Coronel Ardant du Picq (KELLETT, 1987).

Em função dessas pesquisas e conclusões, chegou-se ao veredito de que os principais fatores que afetam a motivação do combatente são o sentimento do dever, o espírito de corpo, a disciplina, a coesão do grupo primário, o treinamento, a confiança na eficiência da força militar e os aspectos do combate em operações prolongadas, como a fadiga, o clima e o terreno, a sede, a fome e por fim, a liderança (comando) (GOULART, 2012).

3.2.1 A disciplina, o espírito de corpo e o sentimento do dever

A disciplina militar objetiva manter o militar dentro de certos limites, repelindo a possibilidade de insurgências, motins ou condutas agressivas contra o sistema, para que haja um acatamento integral às leis e ordenamentos vigentes. Num segundo momento tem como fulcro a necessidade de impedir que o soldado em momentos de perigo siga seu instinto de autopreservação, mesmo que seguindo no combate venha a morrer (KELLETT, 1987).

Afirma Brochado (1999, p. 231) que:

⁶ O patriota é aquele inspirado nos sentimentos de amor e de vinculação à terra natal, de fidelidade a seu povo e de identificação com sua história, tradição e símbolos. Coutinho (1997, p. 64)

A disciplina militar encerra valores fundamentais para a existência de uma força armada como instrumento de guerra. Esses valores devem ser compreendidos, aceitos e praticados dentro de um processo intelectual específico (processo de disciplinamento) exigido pelo próprio conceito: Situação rigorosa de ordem e obediência voluntária e inteligente que se estabelece entre militares, como decorrência da necessidade da eficácia em ações que exigem emprego enquadrado, estão sujeitas a pressões desagregadoras, a risco de vida e promovem a destruição e a violência organizada em nome do Estado.

Entende Coutinho (1997, p. 65) que a disciplina é “a situação de ordem e de obediência que se estabelece no grupo militar como forma de se obter a ação coletiva eficaz.”

Quanto ao foco da disciplina, entende du Picq (2000, p. 64) que ela “tem por objetivo dominar o instinto de conservação mediante um terror maior.”

Segundo o referido coronel francês, todos os homens tem horror à morte. Somente as almas de elite avançam quando imbuídas de um grande dever, sendo que a disciplina busca impor um horror maior ao temor pela morte, caracterizado pelo castigo ou pela vergonha (DU PICQ, 2000).

De acordo com Coutinho (1997, p. 67), a disciplina:

Pode ser uma postura condicionada pelo exercício continuado e pela imposição da autoridade. Funciona; porém, a disciplina que realmente se constitui em um suporte psicológico coletivo é aquela em que a situação de ordem e obediência são manifestações voluntárias e inteligentes. A disciplina não é um fim em si mesma, mas um instrumento empregado para obtenção de um resultado.

Construída num grupo uma disciplina exemplar, surge caminho para o surgimento do espírito de corpo, que de acordo com Montgomery (1946 apud KELLETT, 1987, p. 56) pode ser conceituado como “o orgulho do soldado nas tradições de sua unidade e na determinação dele próprio de honrá-los.”

O espírito de corpo caracteriza-se pelo orgulho do soldado em pertencer a determinado grupo ou corporação, sendo fortalecido pela manutenção das tradições e o culto aos ornamentos simbólicos, desde botões até estandartes históricos; o respeito ao passado, mediante solenidades que remetam às atuações emblemáticas da corporação e de seus membros e; atividades sociais e formaturas, que tragam os familiares dos combatentes para o ambiente militar, visando demonstrar a importância da Força Militar e de seus componentes (KELLETT, 1987).

Para Coutinho (1997, p. 67), o espírito de corpo é:

A consciência do valor coletivo que se manifesta entre os integrantes de um mesmo agrupamento militar, que os liga à própria organização e os compele à união e à solidariedade. É um orgulho coletivo que faz crer que ele é melhor do que todos os outros, gerando uma força agregadora que denominamos de coesão e uma predisposição para aceitar a missão da unidade como causa comum.

Os contornos e importância do espírito de corpo foram descritas pelo imperador romano Júlio César, conforme Axelrod (2012, p. 171):

César sabia que os soldados lutavam corajosamente por muitos motivos, desde o pagamento até o patriotismo. Mas ele percebeu a existência de um motivo maior e mais poderoso para a ação corajosa: ter o bom juízo dos camaradas e comandantes. César teve uma compreensão extremamente moderna da psicologia do soldado comum. Em qualquer exército eficiente, os vínculos entre os soldados são fortes. Embora alguns homens possam se sacrificar por amor ao país, uma quantidade muito maior o faz por amor uns aos outros – o que pode ser chamado de espírito de corpo [...].

Além dos entrelaces internos, ou seja, no próprio ambiente militar, o espírito de corpo relaciona-se com o regionalismo ou regionalização, que fazem com que os militares conheçam e passem a respeitar o território e o povo aos quais servem. Através do regionalismo os combatentes constroem vínculos com as localidades e comunidades, assumindo a posição de fiéis defensores (KELLETT, 1987).

O espírito de corpo liga-se ao sentimento do dever, que pode ser caracterizado como o posicionamento do militar frente aos ordenamentos a que está submetido, além do respeito às crenças ideológicas e aos valores militares. O dever é manifestado especialmente pela legitimidade da causa, ou seja, se realmente as atividades desempenhadas pela corporação estão de acordo com seus ordenamentos. O militar que cumpre suas missões abnegadamente entendendo a importância de seu dever consegue manter sua honra pessoal, afastando possíveis alcunhas de covardia (GOULART, 2012).

Durante situações de risco, para Goulart (2012, p.87):

Os soldados tentam evitar, de todos os modos, o estigma social de ter se comportado de forma vergonhosa. Embora em sua maioria, não desejem se sobressair, eles querem se nivelar com a massa, avançar até onde seus companheiros avançam e resistir o quanto eles conseguem resistir. Não fugir, não abandonar sua unidade, fazer sua parte, dar conta daquilo que foi determinado.

E, no afã de cumprir suas missões e manter a imagem carregada antes do combate, verificam-se posteriormente atuações destemidas e heroicas. Os militares que honram seus deveres tendem a suportar ferimentos, privações ou encarar a morte de maneira destacada, conforme lição do filósofo grego Aristóteles (2009, p.37), quando disse que:

[...] o corajoso não sofrerá voluntariamente a morte nem feridas dolorosas. Suporta-as, porque é glorioso ou, então, porque é vergonhoso não o fazer. E quanto maior for a sua coragem e quanto mais for feliz, tanto mais sofrerá com a possibilidade de morrer. Porquanto, a vida será para este o que tem mais valor; e é doloroso saber que se vai ficar privado de bens supremos. Mas este não deixa de ser corajoso, talvez até mais ainda, porque escolhe a glória em combate mais do que qualquer outro bem.

A disciplina, o espírito de corpo e o sentimento de dever de um ou mais militares transmitem-se aos demais, sendo contagiosos num grupo ou unidade (KELLETT, 1987).

3.2.2 Coesão do grupo primário e treinamento

Também conhecido como “grupo primário”, o grupo de atuação pode ser considerado condição primordial para a manutenção da motivação. Para Goulart (2012, p.160), “os grupos primários são conjuntos de pessoas que interagem direta e rotineiramente, identificam-se e cooperam umas com as outras em proveito de interesse e objetivos em comum.

O ímpeto combatente sobreviverá quando o indivíduo perceber que outros militares partilham de anseios e vontades semelhantes (KELLETT, 1987).

Partindo desse pressuposto, a vontade de lutar está relacionada com a ligação que o soldado possui com seu grupo. Para o combatente, o grupo em que labuta é similar aos demais grupos sociais, como a família, turmas escolares e equipes desportivas. De acordo com Goulart (2012, p. 161):

A coesão do grupo tem seu fundamento no campo afetivo-emocional. Sentimentos como simpatia, atenção mútua e confiança levam ao surgimento da solidariedade entre os integrantes do grupo, a qual intensifica sobremaneira seu estado de união. [...] é nesse estágio de desenvolvimento do grupo que o “nós” passa a se contrapor ao “eles” nas percepções individuais. A próxima etapa na consolidação da coesão será o estabelecimento, de maneira tácita ou formal, de metas e objetivas que representem os interesses do grupo.

Mesmo que não existam laços sanguíneos, a união do grupo ocorre de maneira célere, conforme aponta Hanson (1951 apud KELLETT, 1987, p. 95):

A formação de grupos é particularmente rápida dentro do exército. Desde o começo os militares se defrontam com um novo ambiente, estranho e fatigante, que associa a disciplina rígida, perda de privacidade e liberdade, exigências físicas rigorosas e um certo grau de humilhação. Estas tensões levam o recruta a se agrupar com outros, na mesma situação.

De acordo com Goulart (2012, p. 108), a coesão de grupo é:

Determinada pela intensidade e pela qualidade das relações pessoais no âmbito dos pequenos grupos informais, derivando deles para os escalões militares tradicionais. Trata-se de um fator com grande valor motivacional, pois os laços afetivos têm o poder de ampliar a eficiência do conjunto como um todo. Todavia, quando se considera a motivação oriunda das relações afetivas, é necessário tomar também o poder de motivação do sentimento de camaradagem. Embora seja um dos elementos de coesão grupal, a camaradagem tem valor motivacional por si só, como ocorre quando o soldado luta com vigor, movido pela intenção de proteger ou apoiar um amigo em particular ou seu habitual companheiro de tarefas.

As atribuições, o regime de tratamento diferenciado e o ambiente de trabalho impõem ao indivíduo a necessidade de se relacionar com pessoas que estejam nas mesmas condições, visando se fortalecer e resistir aos colapsos psíquicos e demais problemas trazidos pelas necessidades diárias e pelas operações realizadas. O grupo primário é necessário durante toda a carreira na caserna, visto que nenhum soldado atua isoladamente (KELLETT, 1987).

No entanto, para que exista coesão do grupo primário, além do relacionamento constante está a necessidade de treinamento. De acordo com Goulart (2012, p. 141):

O treinamento é essencial para o bom desempenho no combate e para a motivação de lutar. Antes da batalha, ele serve para que o homem se mantenha calmo e seguro de si. Quando o combate inicia, o treinamento ajuda o soldado a vencer o choque causado pelo fogo e pela ação do inimigo, a controlar o medo e superar a inércia inicial. [...] Isso ocorre porque no ambiente confuso e aparentemente aleatório do combate o treinamento oferece ao soldado pontos de contato com a realidade, como faróis em mares tormentosos.

Mediante o treinamento o soldado saberá como deverá atuar e como atuarão seus colegas, conhecendo as particularidades dos cenários onde será empregado. De acordo com Dollard (1944 apud KELLETT, 1987, p. 96):

O temor originado de treinamento pode trazer vantagens. Ele pode motivar os homens em assimilar hábitos que reduzirão os perigos em combate. Para compreender o valor do treinamento os homens devem visualizar a situação em que se processa o exercício. Por esta razão, nossos informantes destacam o valor de dar aos instruídos um quadro dos perigos do combate.”

Cita Goulart (2012, p. 53) que:

Quando se dispõe a agir contra o inimigo, o soldado busca amparo nas técnicas de combate apreendidas durante o treinamento militar. Assim, muitas vezes, sua reação esboça-se naturalmente. Muitos até ganham confiança durante a ação, exatamente por estarem rompendo a inércia, fazendo alguma coisa concreta. Nos casos de combates em que as ações transcorreram conforme planejado, ou seja, de maneira esperada por todos, há inclusive homens que relatam terem alcançado um estado prazeroso, até mesmo de júbilo, durante a ação.

A importância do treinamento para manutenção da motivação da tropa e sobrevivência dos soldados em operações foi destacada também por Clausewitz. De acordo com Leonard (1988, p. 69), o general prussiano disse que:

É de imensa importância que o militar, em qualquer patamar hierárquico, não venha a encontrar na guerra coisas pela primeira vez, as quais podem deixá-lo atônito e perplexo; se ele pelo menos teve contato uma vez com essas coisas fica já um pouco acostumado com elas. Isto é válido também com referência ao cansaço físico. Os esforços devem ser praticados tanto para acostumar o corpo, quanto a mente. Na guerra, o soldado inexperiente quase sempre considera o cansaço excessivo como a consequência de faltas, erros e dificuldades na conduta do conjunto e torna-se, em consequência, angustiado e desanimado. Isto não aconteceria se ele tivesse sido preparado com antecedência por meio de exercícios em tempo de paz.

Nessa ótica, o treinamento guarda relações com os objetivos da disciplina, anteriormente citada, pois mediante a criação de cenários antes da atuação das tropas não haverá problemas quanto ao instinto de autopreservação. Por fim, cita Kellett (1987, p. 356) que:

O treinamento militar representa um aspecto importante no processo de integração, mas é também crucial para que o soldado adquira concepções razoavelmente precisas do sentido, da forma e do objetivo do combate. O treinamento reduz até certo ponto os desafios iniciais e motiva o soldado para o combate. O treinamento eficiente também proporciona autoconfiança ao soldado em suas habilidades militares e no seu vigor físico que são de muita valia para combater o medo. O sentimento de orgulho profissional que existe entre tropas bem treinadas tem-se revelado uma grande força de motivação.

O treinamento, tanto de soldados quanto de comandantes ganhará razões como elemento motivacional durante o combate e auxiliará na eficiência da força militar.

3.2.3 A eficiência da força militar e os aspectos do combate

Desde o início das operações militares o soldado avalia sua vulnerabilidade em função dos perigos a que está exposto. As dúvidas e ameaças causam insegurança e impotência, levando o militar a procurar respaldo na estrutura militar organizada para as mais variadas intervenções. De acordo com Goulart (2012, p. 131) “a consciência de que faz parte de uma força armada eficiente e de que pode contar com o apoio dela para cumprir sua missão é um importante motivador para o combatente.”

Continua Goulart (2012, p. 133) afirmando que:

A eficiência de uma força militar é resultado da composição de diferentes elementos, como seus armamentos e equipamentos, o adestramento e a disciplina da tropa, a capacidade logística e outros. Em tempos de paz, esses parâmetros podem ser considerados, à luz da teoria de Herzberg, como fatores higiênicos. Entretanto, na guerra eles têm um poder muito maior, funcionando em seu conjunto como um autêntico fator de motivação.

Diferentemente da disciplina, do espírito de corpo, do sentimento do dever, da coesão do grupo primário e do treinamento, a eficiência da força é um elemento motivacional que impacta no moral dos militares exclusivamente durante o desenrolar das operações. De forma geral, a eficiência militar está ligada ao sistema ou suporte logístico. Segundo Goulart (2012, p. 150)

A logística é um fator crítico na guerra por duas razões: seu poder de condicionar as operações militares e sua capacidade de influir sobre o moral das tropas. Se as atividades de suprimento, saúde, transporte e manutenção não forem realizadas a contento, as operações militares são prejudicadas ou mesmo inviabilizadas. Por outro lado, as condições como se processam algumas atividades logísticas influem diretamente no ânimo dos combatentes.

De acordo com Axelrod (2012, p. 121):

Logística é o aspecto menos glamoroso da guerra, mas é importante a ponto de Napoleão declarar que, “de acordo com as leis da guerra, o general que perder sua linha de operação merece a morte.” Como a logística trata de quantidade e consumo, ela naturalmente se presta a planejamento prescritivo. Um general sabe o tamanho de seu exército e também de quanto alimento e munição cada soldado precisa. Portanto, ele pode calcular de imediato suas necessidades logísticas. Imaginar as dimensões de tempo e distância, e criar uma fórmula para a localização de depósitos e fortificações – pontos de abastecimento – torna-se um processo racional. Napoleão definiu a necessidade de tais instalações em termos de números de marchas (uma marcha equivale a um dia) entre eles.

O papel preponderante da logística é o de mitigar ou repelir os efeitos dos aspectos atinentes ao combate, que são o cansaço físico e mental, as condições climáticas e dos terrenos, a alimentação escassa e o suprimento de água insuficiente. Tais aspectos, se não manipulados, solapam significativamente a motivação dos militares. (KELLETT, 1987)

De acordo com Goulart (2012, p. 47)

O desgaste que o soldado encara em uma guerra não é igualado por nenhuma outra atividade humana. Em combate, o indivíduo mergulha em uma realidade cruel e extremamente desafiadora, capaz de conduzi-lo aos limites de suas forças e de sua capacidade psicológica.

O esgotamento físico e mental manifesta-se de diferentes maneiras nos militares. Geralmente seu aparecimento está condicionado ao intenso esforço, ingestão deficitária de alimentos e falta de tempo para dormir. O sono do militar fica prejudicado, especialmente em função da necessidade de permanência no cenário da ocorrência ou da dificuldade para relaxar nos momentos em que pode realmente descansar (KELLETT, 1987).

Diversos estudos já revelaram que a ausência do sono provoca limitações e decréscimo no desempenho das atividades regulares, tanto em combatentes quanto em comandantes. De acordo com Kellett (1987, p. 257):

Depois de um prolongado período de privação do sono, o decréscimo no desempenho individual se manifesta através de lapsos. O indivíduo progressivamente experimenta períodos de curta duração nos quais há uma parada no desempenho ou as reações são mais lentas. Em geral, as tarefas que tem alto incentivo e são de curta duração sofrem menos do que as que são prolongadas e repetitivas. Os pesquisadores também observaram que durante a privação do sono, a atuação segue um ciclo diário. O nível de desempenho de um indivíduo pode variar depois de intervalos de privação de sono, mesmo quando os intervalos envolvem o mesmo número de horas, dependendo da hora do dia. O melhor desempenho é conseguido na parte da tarde; o pior, logo depois do amanhecer.

A fadiga torna a operação perigosa especialmente em função da diminuição na aceitação de riscos, desatenção, execução de atividades de maneira deficiente e queda do moral. Cabe ao comandante observar possíveis alterações no comportamento de sua tropa, visando tomar decisões que minimizem o desgaste excessivo de seus subordinados. O sistema

de revezamento é o mais interessante para que seja evitado um estado de fadiga, especialmente em operações de grande duração (GOULART, 2012).

Cabe ao comandante trabalhar o revezamento junto aos subordinados, explicando sua importância e a necessidade de tal procedimento, pois uma das características dos militares é jamais querer parar ou descansar enquanto a missão não tenha sido cumprida, o que em alguns casos pode ser perigoso (KELLETT, 1987).

O clima e o terreno também são fatores que influenciam na motivação do soldado. Condições climáticas e geográficas adversas tornam-se preocupações extras ao combatente sempre que ele não estiver familiarizado ao ambiente. Chuvas intensas, calor e frio rigorosos e terrenos montanhosos, pantanosos e lamacentos são as principais causas de abatimento do moral da tropa (KELLETT, 1987).

A história militar traz diversos exemplos de batalhas e guerras vencidas por generais que souberam dominar o terreno e contaram com fatores climáticos para destruir seus inimigos. A trágica invasão da Rússia por Napoleão Bonaparte e a *Grande Armée* é um exemplo da influência do frio sobre as tropas, quando o “General Inverno” dizimou milhares de soldados, impingindo uma severa e dolorida derrota aos franceses (TUCCI, 2012).

Porém, nem sempre o comandante pode se utilizar do clima e do terreno em benefício de suas tropas. Algumas atividades desenvolvidas por determinadas corporações se dão em ambientes inóspitos, principalmente após desastres naturais, como é o caso do Corpo de Bombeiros Militar. Além do cenário emocionalmente impactante onde atuam as equipes de intervenções em áreas deslizadas, as condições do terreno impõem dificuldades consideráveis até mesmo para simples movimentações, sendo exemplo disso o relato de um repórter que acompanhou o resgate no Morro do Baú em 2008, no maior evento extremo ocorrido em Santa Catarina (Zenatti, 2009, p. 49):

As marcas de destruição estavam por todo o complexo dos Baús, e difícil era observar um morro que não tivesse sinais de deslizamentos de terras. Em uma rua, no Braço do Baú, praticamente todas as casas estavam abandonadas, com as portas e as janelas abertas. Em uma delas, uma cena impressionou: os pratos do jantar estavam sobre a mesa, o que revela que seus moradores abandonaram a moradia às pressas, como de fato aconteceu com a maioria. Muitas residências estavam parcialmente soterradas pelo barro com enormes rachaduras. Em alguns pontos, a lama cobria quase na altura dos nossos joelhos. Foi preciso se equilibrar sobre uma fina tábua, improvisada, para atravessar o ribeirão de forte correnteza e chegar a uma das poucas casas habitadas na rua. Ouvimos o relato impressionante da natureza.

Outro relato acerca das dificuldades impostas pelo terreno nas operações de resgate de 2008 foi proferido por Kluska (2013, p. 65) quando afirmou que “o solo estava pastoso, era difícil de andar sem estar pisando em tábuas ou entulhos, porque o risco de

afundar era muito grande, algo como areia movediça. Diversas vezes socorremos uns aos outros.”.

Outras grandes preocupações do soldado durante o combate estão ligadas à fome e a sede. Napoleão Bonaparte citou que “um exército marcha sobre os seus estômagos”, entendendo que mesmo o soldado suportando cenários desfavoráveis, suas necessidades fisiológicas básicas poderiam fazê-lo sucumbir rapidamente. Mesmo com esse pensamento, a alimentação do soldado não teve grandes atenções até a Segunda Guerra Mundial, onde os comandantes puderam perceber claramente que a escassez de alimentos e líquidos ocasionava a perda de expectativas e consequente diminuição do moral, enfraquecendo fisicamente os combatentes que poderiam ser facilmente dominados. Após dezenas de estudos e experiências nos campos de batalha, comandantes concluíram que as atividades militares são as mais desidratantes e desgastantes que conheceram (KELLETT, 1987).

Como visto, a eficiência da força em operações militares está relacionada à manipulação e mitigação dos aspectos atinentes ao combate. A atuação da Força Militar (especialmente da logística) garantirá a manutenção dos estados físicos e emocionais dos soldados, pois mesmo que o soldado seja impulsionado pelos motivos mais nobres, a motivação do soldado tende a sofrer alterações e oscilações em razão dos elementos presentes nos resgates, buscas e salvamentos (KELLETT, 1987).

Porém, todos os elementos motivacionais e os aspectos do combate culminam num só ponto: a liderança.

3.2.4 Liderança

A manutenção da motivação da tropa está diretamente relacionada ao desempenho eficaz da liderança, que de acordo com Brochado (1999, p. 220) pode ser descrita como:

A capacidade de compreender seu grupo de liderados como uma entidade psicológica plural, com caráter, moral e vontade próprios e de tratá-lo e conduzi-lo desse modo para obter os melhores resultados relacionados com suas razões de existência e permanência.

Afirma Goulart (2012, p. 180) que:

A arte de liderar é a arte de lidar com a natureza humana, influenciar emoções, modificar atitudes e suscitar comportamentos. Em combate, o talento da liderança assume um papel fundamental, pois é o líder que provê senso de propósito, direção e motivação para que as ações sejam iniciadas e, principalmente, mantidas.

O conceito de liderança dado pelas áreas da administração e psicologia diverge em alguns pontos das definições da ciência castrense. Por liderança militar entende-se de

acordo com Coutinho (1997, p. 123) o “processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, aplica a sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los e obter deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no cumprimento.”

A liderança militar toma forma pela atuação do comandante, que foi descrito por Coutinho (1997, p. 15) como “o militar investido, por força de leis e regulamentos e como prerrogativa impessoal, da autoridade para conduzir e controlar forças em razão da sua posição hierárquica.”

Conforme Goulart, (2012, p. 183):

Em alguns países não se empregam palavras distintas para designar o comandante e o líder das pequenas frações da tropa. *Platoon leader* e *Zugfuhrer*, por exemplo, são os termos empregados respectivamente nos exércitos norte-americano e alemão para qualificar o cargo de comandante de pelotão, mas significam, em suas verdadeiras acepções, “líder de pelotão.” Entretanto, a terminologia militar brasileira estabelece uma diferença entre os termos “comandante” e líder, pois se entende como comandante aquele investido de autoridade legal, e como líder aquele que exerce ascendência também no campo afetivo. Assim, os oficiais e sargentos devem ser comandantes e líderes de seus subordinados.

Corroborando Coutinho (1997, p. 119) ao afirmar que:

O comandante é investido da autoridade para dirigir a organização militar sob todos os aspectos. Como condutor da Força, ele é o chefe militar e só ele tem as prerrogativas de decisão e de mando. Portanto, também só a ele compete exercer a liderança, isto é, conduzir o processo de influência sobre os seus comandados. Na organização militar não há espaço para um “líder emergente”, ao arremesso da hierarquia e designação formal.

Desta forma, cabe ao militar no comando desenvolver atitudes eivadas de atributos de liderança, e não apenas de chefia ou comando, visto que ser comandante não necessariamente é ser líder (COUTINHO, 1997).

O líder necessita obrigatoriamente assumir suas funções e responsabilidades, pois ele, conforme Brochado (1999, p. 142):

É essencial na direção do processo de soerguimento do moral entre os membros de um grupo acabrunhado, criando um estado de ânimo coletivo positivo, homogêneo e estável; uma espécie de clima incitante e estimulante entre os integrantes sob sua liderança. Seu próprio moral é de importância basilar, pela poderosa capacidade de sugestão, seja pela posição de chefe de um grupo institucional, seja pela situação espontânea de cabeça de um movimento ou de simples treinador de um grupo esportivo.

Para bem conduzir tropas em operações, há a necessidade do estabelecimento de uma confiança da tropa naquele que a comanda. Conforme Brochado (1999, p. 240):

A confiança em um líder é o sentimento que se estabelece com a constatação clara e evidente de seu caráter, de seu legítimo interesse na formação profissional dos subordinados (não pode ser demonstrada ou teatralizada), sua correta administração da justiça (o processo de consolidação do caráter coletivo é fundamental), seu conhecimento de cada um dos problemas pessoais e profissionais dos liderados e seu

esforço para solucioná-los, além da evidência, sem afetação, de sua competência e capacidade profissional.

Além de assumir sua posição de liderança e construir uma relação de confiança com seus colaboradores, o comandante necessita de determinadas qualidades pessoais e profissionais, como competência e capacidade técnica, senso de autoridade, senso de responsabilidade, senso de direção, senso do praticável, espírito de decisão, espírito de iniciativa, espírito de realização, caráter, dignidade, coragem, integridade, dedicação e devotamento (PASSARINHO, 1987).

Tais características genéricas de um comandante podem ser desmembradas através de alguns exemplos de procedimentos de comando quando ligadas ao gerenciamento de ocorrências em áreas deslizadas. Os principais procedimentos são manifestados pelo dinamismo, profissionalismo, sapiência e conhecimento da organização (COUTINHO, 1997).

O dinamismo relaciona-se diretamente com a iniciativa. O comandante militar tem a obrigação de adotar um comportamento ativo, cumprindo com seus deveres sem deixar sua tropa durante ações importantes. Seu devotamento e espírito de realização darão provas aos militares de que o sucesso é possível. Comandantes militares que possuem dinamismo jamais ficarão presos às suas mesas e aos seus postos de comando, ou seja, estarão na linha de frente juntamente com a tropa (COUTINHO, 1997).

Afirma Chandler (2008, p. 30) que:

Não há nada mais motivador do que liderar da linha de frente. É bastante motivador e inspirador para os funcionários quando você mesmo faz o que quer que eles façam. [...] Seu pessoal prefere ser inspirado a ser consertado ou corrigido. Como prática motivacional, liderar da linha de frente é a mais impactante e perdura mais do que qualquer outra prática. É o modo mais profundo e completo que existe para mudar as pessoas.

Contudo, a proximidade da linha de frente expõe o líder aos mais variados perigos. Numa operação em áreas deslizadas o comandante pode ser facilmente atingido, seja em função da evolução dos desastres ou até mesmo da ocorrência de novos movimentos gravitacionais de massa. Portanto, cabe a ressalva de Goulart (2012, p. 191) quando afirma que:

Em combate, os soldados precisam ver que seu comandante não tem medo ou domina seu medo da mesma forma com a qual pretende que eles dominem os seus. No entanto, não se deve distorcer a questão do sacrifício, considerando que ele tenha um fim em si mesmo. Ao contrário, geralmente a morte do comandante é contraproducente para o cumprimento da missão. O que motiva os homens é a demonstração de coragem e a disposição para correr riscos, e não o sacrifício gratuito.

Todavia, mais importante do que a presença do comandante é a presença de comando, um conceito fortalecido pelo general Napoleão Bonaparte. De acordo com Axelrod (2012, p. 197):

Um exército deve sentir a presença do olho onívvido do comandante. Desenvolver esse grau de presença de comando exige a comunicação contínua de valores e expectativas. Exige também dar a impressão de que o comandante não está apenas em contato ininterrupto com seus comandados, mas que ele compartilha de seus destinos [...] Soldados que lutaram sob o comando de Napoleão nunca falavam de si mesmos como soldados do Exército francês, mas como soldados do exército de Napoleão. Eles sentiam que estavam continuamente sob seu olhar.

Júlio César, um famoso imperador romano, também deixou lições acerca da presença de comando. De acordo com Axelrod (2013, p. 184), “ele não se limitava apenas a exercer a autoridade, ele era a autoridade. Sua aparência, ações, seu próprio ser eram exemplos vivos para os soldados. Eles estabeleciam o parâmetro de conduta, desempenho e realização das unidades.”.

Além da presença de comando, o dinamismo e a iniciativa do comandante podem ser manifestados também pela comunicação direta com a tropa, mediante a prolação de discursos motivacionais ou do repasse de informações sobre as operações que serão desenroladas. De acordo com Goulart (2012, p. 193):

Uma vez que a vontade de lutar de um homem é determinada por seus pensamentos e suas emoções, discursos inspiradores têm realmente valor para fazer os combatentes superarem seus medos e inibições e lutarem com obstinação. As palavras dos comandantes, em todos os níveis, são veículos capazes de salientar ideias que durante o combate servirão como reforço para a motivação. Evocações de glórias passadas da unidade, promessas para o futuro e outros argumentos escolhidos conforme as circunstâncias costumam ser artifícios eficientes para salientar compromissos e motivar a luta.

Na arte dos discursos motivacionais alguns militares destacaram-se, entre eles Júlio César, Napoleão Bonaparte, Charles de Gaulle e Dwight Eisenhower (KOURDI, 2011).

Quanto ao tema, afirma Kourdi (2011, p. 01) que:

Discursos, assim como a arte de proferi-los, são importantes. Assistir a um grande orador e ouvir um excelente discurso é uma experiência tocante, inspiradora e sensacional. Pode nos fazer compreender e acreditar em algo infinitamente melhor (ou apenas nos fazer acreditar e entender). Pode nos ajudar a criar coragem quando todos ao nosso redor estão desesperados. Pode nos incentivar. Pode ser um acontecimento esplêndido. Pode fazer a diferença.

Mesmo que opte por não proferir discursos, o líder militar tem obrigação de disseminar informações privilegiadas, provenientes do alto escalão, de órgãos de apoio ou até mesmo de veículos de comunicação diversos, que devem ser transmitidas aos comandados sempre que possível. Afirma Coutinho (1997, p. 198) que:

O líder dará a conhecer sempre o que aconteceu, o que está acontecendo, o que está para acontecer, sem prejuízo, evidentemente, do sigilo daqueles assuntos cuja divulgação possa prejudicar o cumprimento da missão e os interesses legítimos da organização. [...] Com relação aos comandantes subordinados, a informação oportuna e atualizada ajudará na formulação da decisão e no exercício da iniciativa. Sempre que conveniente, o comandante dará a conhecer as suas intenções imediatas e futuras. Sempre que possível, o líder divulgará a razão das coisas, como pretende cumprir as tarefas, as metas e resultados previstos e esperados, dando uma dimensão da sua expectativa em relação ao desempenho coletivo da organização.

Os relatos sobre os sucessos garantirão a preservação do ânimo entre a tropa, ao passo que as más notícias devem ser dadas com parcimônia e responsabilidade, não podendo o líder escondê-las, pois tal comportamento poderá acarretar quebra de confiança (GOULART, 2012).

De acordo com Goulart (2012, p. 197):

O líder deve ponderar o efeito que notícias como reveses sofridos, problemas logísticos, insuficiência de apoios e outros tipos de dificuldades possam ter sobre o moral de seus soldados, para concluir sobre a melhor maneira e a oportunidade mais adequada para informá-los desses infortúnios. É essencial, por exemplo, que problemas sejam comunicados juntamente com suas soluções ou as ações a serem adotadas para fazer face a eles. É necessário evitar a todo custo a criação de um clima de desalento e pessimismo. Um das funções mais importantes do líder é a de criar confiança nos planos e nas ações futuras da unidade, e ele não pode, de forma alguma, descurar-se disso.

Outra qualidade necessária ao líder que serve como elemento motivacional é seu profissionalismo ou atitude profissional que toma forma essencialmente pela repulsa à improvisação, à negligência e à imprudência. De acordo com Coutinho (1997, p. 43) “o profissionalismo não é somente preparo técnico e conhecimentos; mas a capacidade global de aplicá-los com inteligência, bom senso e oportunidade.”.

Afirma Passarinho (1987, p. 102) que “o líder precisa possuir outras qualidades, mas o conhecimento é o ponto de partida. Nada atrairá confiança e respeito mais rapidamente do que um conhecimento demonstrado e capacidade.”.

Para McCullough (1954 *apud* PASSARINHO, 1987, p. 103):

Os homens indicaram a competência como essencial a um bom chefe. Com esse atributo queriam significar os conhecimentos técnicos do próprio posto e das tarefas e deveres dos comandados. Destituído de competência profissional, um chefe não pode instruir e dar assistência aos homens nem inspirar confiança aos seus subordinados.

De acordo com Goulart (2012, p. 192):

Para obter a confiança dos seus homens, um comandante precisa conhecer bem sua profissão, tanto nos aspectos funcionais quanto técnicos. Ele precisa conhecer também, em boa medida, as funções de seus homens, pois os soldados desejam ter comandantes que conheçam as tarefas que eles executam. Durante o combate, a motivação dos homens para executar ordens superiores será maior se eles perceberem seu comandante como alguém que, por ser mais bem preparado e ter maior conhecimento, está apto a avaliar objetivamente a situação e indicar, em meio

à confusão reinante no campo de batalha, as ações mais acertadas a serem executadas.

O profissionalismo impõe ao líder a necessidade de aperfeiçoamento constante.

Para Coutinho (1997, p. 194):

O líder estará sempre empenhado em consolidar e ampliar suas qualidades. Com muito senso crítico, deverá identificar as virtudes que lhe faltam e tentar desenvolvê-las. Também estará atento aos defeitos e deficiências, esforçando-se para superá-los. [...] O aprimoramento técnico-profissional é relativamente fácil, mas o aperfeiçoamento moral é extremamente árduo, a começar pelo reconhecimento das próprias deficiências e fraquezas; isso feito é imperativo reverter sentimentos e conceitos.

A competência profissional está atrelada ao conhecimento da organização e à sapiência na tomada de decisões. Para atingir tais escopos, o comandante militar deve desenvolver o hábito da leitura e do estudo técnico-profissional, sob pena de ser considerado nas palavras de Coutinho (1997, p. 106) “um oficial medíocre”⁷. Um comandante de operações em áreas deslizadas precisa dominar estratégias, técnicas, táticas de busca e resgate, que estão diretamente relacionadas ao sucesso da missão. Todavia, precisa também ter conhecimento das áreas da geografia, evolução dos desastres, logística e, em alguns casos, da psicologia (COUTINHO, 1997).

A sapiência liga-se a uma das qualidades da liderança destacada por Napoleão Bonaparte. De acordo com Axelrod (2012, p. 47) a “principal qualidade de um comandante é manter a cabeça fria, recebendo impressões precisas do que está acontecendo e nunca ceder ao excesso de agitação ou deixar-se deslumbrar ou embriagar-se por notícias boas ou más”.

Continua Axelrod (2012, p. 47) dizendo que:

Para Napoleão, o principal requisito do comando era a habilidade de ver a situação com clareza, não deturpada pelas emoções naturais da guerra. Ele acreditava que tanto o medo como a euforia deturpavam e distorciam a percepção da realidade. Sabia por experiência própria que um comandante era tomado de assalto por muitas “sensações sucessivas ou simultâneas” no decorrer do dia e acreditava que um bom comandante possuía a habilidade de “dar a cada uma apenas a atenção merecida”. Essa aptidão era importante para preservar o “bom-senso e o discernimento”, os quais, segundo ele, eram “resultado da comparação de várias sensações avaliadas”. Por mais corajoso que um homem fosse, se ele não tivesse cabeça fria, era incapaz de comandar exércitos ou dirigir grandes operações.

O dinamismo, o profissionalismo, a sapiência e o conhecimento da organização são princípios da liderança que atuam diretamente na motivação da tropa. No entanto, o

⁷ A mediocridade é a baixa qualidade das realizações e a visão pequena, acanhada e, com frequência, mesquinha das coisas. O comandante medíocre não tem grandeza, é desprovido de espírito de realização e contamina sua organização com a sua vulgaridade. A mediocridade decorre da incompetência, falta de criatividade, pela aceitação do precário e do desapego pela excelência. Agrava-se quando há carência de meios e pela rotatividade frequente de cargos, gerando uma mentalidade de interinidade (Coutinho, 1997, p. 110).

exemplo e a estima dos subordinados pelo líder militar são os elementos que mais se destacam na arte de comandar (GOULART, 2012).

O general americano George S. Patton, de acordo com Chandler (2008, p. 31) afirmou que “há três princípios de liderança: exemplo, exemplo e exemplo.” Segundo Cawthorne (2010, p. 336) “o general Patton, apelidado de “Velho Sangue e Tripas” por seus homens – “nosso sangue, as tripas dele” – e ostentando pistolas com cabo de marfim, podia inspirar seus soldados como poucos outros”.

De acordo com Goulart (2012, p. 187):

O exemplo é um dos elementos mais importantes da liderança. Não transigir consigo mesmo naquilo que condena nos outros, exigir de seus homens aquilo que não se dispuser a realizar e jamais abrir exceções em causa própria são atitudes que constituem um apanágio do líder militar. Nas operações de combate, a capacidade de dar exemplos adquire, então, uma dimensão muito maior. O conhecido ditado da caserna – “a palavra convence, o exemplo arrasta” – foi cunhado com vistas ao campo de batalha, onde as palavras sempre foram muito menos eficientes que as ações.

Sobre o exemplo do líder, afirma Coutinho (1997, p. 169) que através dele:

O comandante dá testemunho de tudo o que diz, do que ensina e do que quer que façam. Dá testemunho também dos seus valores e crenças, conferindo sentido ético ao seu desempenho funcional. [...] O exemplo e a exposição de qualidades reais e procedimentos efetivos é o que influencia, e não a projeção de imagem artificialmente elaborada para fazer crer que o líder é possuidor de virtudes que realmente não possui. O líder deve ser modelo de competência, de caráter e de dedicação.

Aliado ao exemplo está a estima dos subordinados pelo líder militar. De acordo com Passarinho (1987, p. 105), “o subordinado quer poder estar sempre orgulhoso daquele que o comanda”. A liderança militar pode ser construída de muitas formas, no entanto, ela se tornará patente mediante a demonstração verdadeira de preocupação com os mais diversos anseios dos subordinados e de afeição do comandante pela sua tropa. Goulart (2012, p. 198) afirma que se o comandante:

Estiver sempre atento às necessidades de seus soldados, zelar por seus interesses e buscar sempre o melhor para eles, os homens retribuirão na mesma moeda. Mais que confiança e respeito, o comandante vai conquistar a estima sincera e desinteressada de seus soldados. E esse sentimento, por si só, vai fazer com que eles combatam com vigor.

A motivação da tropa está condicionada ao papel do comandante de operações. Suas ações, condutas e comportamentos influenciam a tropa em todos os momentos, inclusive nos momentos que antecedem o emprego militar no palco dos desastres. A liderança efetiva garantirá o pleno sucesso das atividades necessárias para o cumprimento de todas as missões inerentes à Força Militar (KELLETT, 1987).

4 CONCLUSÃO

Os estudos realizados durante a elaboração do presente trabalho evidenciam que as ocorrências de desastres naturais têm sido cada vez mais frequentes no cenário global. Embora sejam movimentos normais da natureza, os desastres naturais afetam milhares de pessoas, geralmente em função da falta de políticas públicas de urbanização. O aumento populacional brasileiro atualmente faz com que aproximadamente 80% das pessoas residam em áreas urbanas, o que favorece a ocupação desordenada de áreas de risco, principalmente em encostas. Tal ocupação afeta as características dos terrenos e contribui sobretudo para o desencadeamento de movimentos gravitacionais de massa.

A natureza tida como inimiga em tais momentos impele a estruturação e atuação de equipes de resposta quando vidas e patrimônios estiverem em perigo. Exemplo desse fato foi a intervenção do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina na maior catástrofe natural ocorrida em solo catarinense, no ano de 2008. Na época, o então Capitão BM Walter Parizotto discorreu sobre as principais dificuldades encontradas, especialmente nos âmbitos teórico e técnico-operacional, o que acarretou profundas mudanças na estrutura de resposta do CBMSC.

As conclusões obtidas pelo referido comandante no desenrolar das atividades na operação denominada “Arca de Noé” pautaram a criação da Força-Tarefa, uma unidade especializada que labora em ambientes de desastres variados. A FT é formada por bombeiros militares capacitados para quaisquer tipos de intervenções especiais, como em busca e resgate em estruturas colapsadas, combate a incêndios florestais, salvamento em enchentes e outras. Os relatos proferidos após o desastre de 2008 contribuíram também para a criação do Curso de Intervenção em Áreas Deslizadas, que aborda temas como geografia, geomorfologia, perfis dos desastres e técnicas, táticas e estratégias para as operações de busca, resgate e salvamento em deslizamentos.

No referido curso é abordada a formatação da equipe de intervenções, que obviamente conta com um comandante. Dentre as diversas funções do líder de equipe, uma delas destaca-se, sendo de suma importância para o sucesso nas mais diversas operações: a manutenção da motivação da tropa.

Os conceitos de motivação da tropa ou ainda motivação para o combate receberam grande destaque após a Segunda Guerra Mundial. No entanto, o tema e seus

contornos foram observados muito antes, por militares como o romano Júlio César, o imperador francês Napoleão Bonaparte e o general prussiano Carl Von Clausewitz.

Nos mais diversos estudos e compilações, alguns elementos destacaram-se como importantes para a manutenção da motivação dos militares, como o sentimento do dever, o espírito de corpo, a disciplina, a coesão do grupo primário, o treinamento, a confiança na eficiência da força militar e os contornos do combate em operações prolongadas, como a fadiga, o clima, o terreno, a sede, a fome, e por fim, a liderança (comando).

Os temas supracitados se bem aplicados podem contribuir na manutenção da motivação da tropa durante operações de longa duração, influenciando no sucesso da missão para a qual a equipe ou unidade foi designada. Do contrário, se não forem observados tais pontos, inevitavelmente a motivação poderá ser solapada, diminuindo sensivelmente o ímpeto combatente.

Alguns assuntos ligados à motivação dos militares ainda precisam de mais explicações. Sugere-se com base no presente trabalho que a fadiga, a fome e a sede sejam analisadas em trabalho posterior, visando angariar informações acerca dos sistemas mais eficientes de revezamento bem como do fornecimento adequado de víveres aos bombeiros militares, pautados em índices de gasto calórico durante as operações realizadas pela Força-Tarefa ou até mesmo pelas guarnições do CBMSC.

Enquanto alguns temas carecem de estudo, outros se destacam quando se fala em motivação da tropa em grandes operações, dentre eles a liderança. A ciência militar aponta que mediante o emprego de uma liderança eficaz o comandante poderá elevar sobremaneira a motivação de seus combatentes. Manifestando-se com dinamismo, profissionalismo, sapiência e principalmente, com exemplos de competência, caráter e dedicação, o líder militar será um elemento primordial para que o moral dos militares permaneça elevado.

O comandante precisa entender que durante situações de risco como as enfrentadas nas intervenções em áreas deslizadas, o seu efetivo irá buscar exemplos, e só sentirá segurança e confiança quando acreditar que à sua frente está um indivíduo competente, que possua capacidade de tomar decisões, elevado grau de assertividade, e principalmente, que permaneça no palco de operações durante toda a missão.

O sucesso de um comandante de grupos que atuam em áreas deslizadas está condicionado ainda ao seu nível de estudo e instrução, que pode ser adquirido com leituras, treinamentos periódicos e com a análise de ocorrências e operações passadas, hábito descritos como imprescindíveis pelos grandes militares da história, que realizavam treinamentos extenuantes e estudavam exaustivamente as campanhas comandadas por seus predecessores.

Nesse ínterim, cabe ressaltar o pensamento do lendário Napoleão Bonaparte que afirmou ser a maior das imoralidades exercer uma profissão que não se conhece e domina.

Conclui-se, portanto, que o papel do comandante de operações é vital para a manutenção da motivação da tropa. O sucesso nas missões está condicionado ao nível de consciência do líder militar, que deve aprimorar suas capacidades e habilidades diariamente, buscando sempre alcançar a excelência. Chegar à perfeição é praticamente impossível entre os seres humanos e especialmente entre comandantes militares, porém, finaliza-se o presente trabalho com uma lição deixada pelo Coronel Salgueiro de Freitas que disse que “os maiores chefes da nossa história são lembrados não como havendo sido perfeitos, mas como havendo se elevado acima das imperfeições comuns de todos os homens.”.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Trad. Antônio de Castro Caeiro. São Paulo: Atlas, 2009.

AXELROD, Alan. **Napoleão CEO: 6 fundamentos infalíveis para formar líderes de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

AXELROD, Alan. **Júlio César CEO: 6 princípios para guiar e inspirar líderes contemporâneos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Presidência. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20 mar. 2013.

BROCHADO, João Manoel Simch. **Eia, avante! A energia dos agrupamentos humanos**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.

CASTRO, A.L.C. **Manual de desastres**. Ministério da Integração Nacional; Secretaria Nacional de Defesa Civil. Brasília: 2003.

CASTRO, A.L.C. **Manual de desastres: Desastres Naturais**. Brasília: Departamento de Defesa Civil, 2003.v.I

CAWTHORNE, Nigel. **Os 100 maiores líderes militares da história: a mais completa lista dos grandes vitoriosos de todos os tempos**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2010.

CHANDLER, Steve. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIELUSINSKY, Alan Delei. **Emprego de cães nas operações de busca em ocorrências de movimentos gravitacionais de terra**. 2012. 100 f.. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Centro de Ensino Bombeiro Militar, Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

COHEN, Willian A. **Uma aula com Drucker: as lições do maior mestre da administração**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Centro de Ensino Bombeiro Militar. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: CEBM, 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Centro de Ensino Bombeiro Militar. **Manual de formatação e normalização de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: CEBM, 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **Dtz POP Nr19 CmdoG**. Dispõe sobre criação, organização e o emprego da Força Tarefa – FT do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina – CBMSC, 2011.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, Fernando Rodrigues. **Ação sob Fogo! Fundamentos da motivação para o combate**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.

GUERRA, Antônio José Teixeira. Encostas urbanas. In: Guerra, Antônio José Teixeira et al. (Org). **Geomorfologia urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011. p. 13-39.

HERRMANN, Maria Lúcia de Paula (org). **Atlas de desastres naturais do Estado de Santa Catarina**. 2. Ed. Florianópolis: SEA/DGED, 2007.

HIGHLAND, Lynn M; BOBROWSKY, Peter. **O manual de deslizamento: Um Guia para a Compreensão de Deslizamentos**. Reston, (U.S): Geological Survey Circular. 2008.

JORGE, Maria do Carmo Oliveira. Geomorfologia urbana: conceitos, metodologias e teorias. In: Guerra, Antônio José Teixeira et al. (Org). **Geomorfologia urbana**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011. p.117-142.

KELLETT, Anthony. **Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta**. Tradução de Delcy G. Doubrawa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

KLUSKA, Moisés. **Resgate de vítimas soterradas por deslizamentos e as ações realizadas na catástrofe ocorrida no Vale do Itajaí-SC em novembro de 2008**. 2013. 87. Monografia. Curso de Gestão de Emergência e Catástrofes – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, Xanxerê, 2013.

KOURDI, Jeremy. **Os 100 maiores discursos da história: insights e lições de líderes que mudaram o mundo**. Tradução de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEONARD, Rogers Ashley. **Clausewitz: trechos de sua obra**. Tradução de Delcy G. Doubrawa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988.

MICHAELIS: dicionário prático da língua portuguesa. 2. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2010.

MINISTÉRIO DAS CIDADES/INSTITUTO DE PESQUISA TECNOLÓGICAS-IPT.
Mapeamento de riscos em encostas e margens de rios. Brasília, 2007.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

PICQ, Ardant du. **Estudos sobre o combate:** Combate Antigo e Combate Moderno. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2000.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**, 1989. Disponível em: <<http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/constituicaoestadual.php>> Acesso em: 20 mar. 2013.

SANTOS, Rozely Ferreira dos. **Vulnerabilidade ambiental:** Desastres Naturais ou Fenômenos Induzidos. Brasília: MMA, 2007.

SEVEGNANI, Lúcia (Org). **Desastre de 2008 no vale do Itajaí:** Água, gente e política. Blumenau, [s.n], 2009.

SILVA, Antônio C. Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos de relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

TOMINAGA, Lidia Keiko. Desastres Naturais: por que ocorrem. In: Tominaga, Lidia Keiko; Santoro, Jair; Amaral, Rosângela; (orgs). **Desastres naturais:** conhecer para prevenir. São Paulo: Instituto Geológico, 2009.p 11-24.

TUCCI, Daniella. **501 desastres mais devastadores de todos os tempos.** Tradução de Catharina Pinheiro. São Paulo: Lafonte, 2012.

UNISDR-ESCRITÓRIO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE DESASTRES. Disponível em: <www.unisdr.org> Acesso em: 05 Mar.2013.

WICANDER, Reed; MONROE, James. S. **Fundamentos de geologia.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ZENATTI, Ana Paula de Assis. **Relatos de um desastre:** narrativas jornalísticas da tragédia de 2008 em Santa Catarina. Florianópolis: UFSC/CEPED, 2009.