



Comandante do 2º Batalhão, 18º Regimento de Artilharia de Campanha, 75ª Brigada de Artilharia de Campanha, presta e recebe continência após concluir avaliação externa com duração de uma semana, em 29 de março de 2019, em Fort Sill, Oklahoma. Os comandantes já podem usar uma versão atualizada da Pesquisa de Clima Organizacional do Departamento de Defesa, ou DEOCS 5.0, que oferece *feedback* baseado em evidências para ajudá-los a identificar e intervir em diversas áreas cruciais para os climas de comando, incluindo comportamentos destrutivos como assédio sexual, agressão sexual e retaliações relacionadas. Os mecanismos de avaliação de clima, como a DEOCS, são ferramentas em um processo de construção de climas de comando positivos. (Foto: 3º Sgt Dustin Biven, Exército dos EUA)

Abraçando a necessidade de mudança no clima de comando

Gen Bda Christopher R. Norrie, Exército dos EUA

Ten Cel Jaron S. Wharton, Ph.D., Exército dos EUA*

O Exército é seu pessoal, e uma força robusta, saudável, resiliente e treinada é o indicador mais importante da nossa prontidão.

– Christine E. Wormuth, Secretária do Exército dos EUA

Climas de comando saudáveis são essenciais a quem somos e à nossa capacidade de combater bem. Sustentam nossa eficácia e resistência em combate.¹ Dada a relação bem estabelecida entre climas de comando positivos e a redução de comportamentos nocivos, devemos abraçar a necessidade de tratar climas organizacionais saudáveis como uma condição básica para a prontidão.² Esse desafio contemporâneo é ainda mais urgente se considerarmos que os futuros militares também estão atentos. Por isso, abraçar completamente a necessidade de criar climas positivos em larga escala é parte de nossa “proposta de valor”.³

Parte da questão é a forma como abordamos o clima em processos fundamentais. Por exemplo, recentemente, introduzimos um exercício intelectual para líderes de nível intermediário a mais elevado por um período de alguns meses. Perguntamos se uma unidade *deveria* poder reivindicar a classificação de “treinada” em uma tarefa essencial à missão (MET) se seu clima de comando fosse ruim. A opinião quase unânime foi de que uma unidade com um clima organizacional ruim não estava treinada ou que um sucesso a curto prazo não seria sustentável. No entanto, todos concordaram que uma unidade *poderia* ser avaliada como “treinada” sob o paradigma atual. Aparentemente, nossas avaliações estão dissociadas do contexto do nosso pessoal e, por isso, oferecem um quadro incompleto de prontidão.⁴

Há uma boa razão para que, talvez, seja esse o caso. Os climas de comando, em grande parte, não estavam restringidos por qualquer mecanismo de avaliação até a criação dos programas de avaliação de comando. As atitudes que buscam “resultados a qualquer custo” têm recompensado os comandantes por fazerem mais com menos e, em alguns casos, às custas de suas formações. Devemos desafiar continuamente a forma como avaliamos, promovemos e valorizamos os climas de comando positivos.

Primeiro, considere nosso tratamento ao longo do tempo das avaliações de clima de comando. No ano passado, um relatório do Departamento de

Defesa registrou um grande número de preocupações, e nós, claramente, não dispomos de um mecanismo que aumente a confiança tanto nos líderes quanto nos subordinados.⁵ As avaliações de clima têm sido, muitas vezes, reduzidas a um exercício de conformidade em que o *feedback* é subutilizado e subvalorizado. Os comandantes sentem-se frustrados com a participação limitada nas pesquisas, falta de resultados em tempo hábil e pelo *feedback* de pessoas que, a ser ver, incluem um número desproporcional de subordinados privados de direitos, alguns dos quais foram sujeitos a medidas administrativas ou disciplinares apropriadas. Uma acusação dessas pode enfraquecer os ânimos dos comandantes mais otimistas, especialmente quando se pensa nas avaliações de clima usadas como elemento para sua própria avaliação, em vez de considerar o contexto mais amplo de seus esforços para implementar mudanças adequadas e positivas à luz, por exemplo, de questões que existiam antes de assumirem o comando. Por outro lado, os subordinados não tinham conhecimento da pesquisa e de sua importância ou eram incentivados a fornecer *feedback* de forma

O Gen Bda Christopher R. Norrie, do Exército dos EUA, é Diretor da Força-Tarefa *People First* do Exército dos EUA. Serviu, mais recentemente, em missões de comando no 7º Comando de Treinamento do Exército, Grupo de Operações do Centro Nacional de Treinamento, e na 3ª Brigada de Combate Blindada, 4ª Divisão de Infantaria. Formou-se pela Bucknell University e possui diplomas de pós-graduação pela Embry-Riddle Aeronautical University e pelo National War College.

O Ten Cel Jaron S. Wharton, Ph.D., do Exército dos EUA, é bolsista do programa “Chief of Staff of the Army Senior Fellow” no Center for Strategic and International Studies. Serviu, mais recentemente, na Força-Tarefa *People First*, como comandante do 1º/75º Regimento de Cavalaria, e chefe de estado-maior do Vice-Assessor de Segurança Nacional para Assuntos de Estratégia. É formado pela Academia Militar dos EUA e possui diplomas de pós-graduação pela Harvard University e Duke University, onde obteve seu doutorado em Políticas Públicas. *É o autor principal deste artigo.



Oficial de automatização da 1ª Brigada de Combate Stryker, 25ª Divisão de Infantaria, usa um terreno reduzido para demonstrar uma linha de ação proposta durante o Programa de Treinamento de Líderes em Fort Irwin, Califórnia, 10 de fevereiro de 2014. (Foto cedida pelo Exército dos EUA)

apressada para atender aos critérios para “voltar para casa”. Infelizmente, outros acreditavam que nada do que dissessem levaria a uma mudança significativa.

Além disso, apesar do *feedback* negativo, alguns comandantes negaram haver algo errado ou argumentaram existir uma troca de soma zero com o foco na prontidão. Chamamos isso de “negação de mudança no clima de comando” e acreditamos que continue presente, ou mesmo generalizada, muitas vezes escondida em comentários nostálgicos sobre unidades do passado, arrogância ou preocupações de que os dados de avaliação do clima sejam usados como arma. Repudiar o problema é perigoso, e isso precisa ser tratado. A negação contradiz as conclusões importantes do Comitê de Revisão Independente de Fort Hood (*Fort Hood Independent Review Committee*, FHIRC) e da Comissão de Revisão Independente (*Independent Review Commission*, IRC) do departamento como um todo.⁶

Este artigo reconhece a necessidade de medidas abrangentes para a criação de climas de comando

positivos em larga escala vinculados a conceitos de prontidão. Já estão em andamento reformas significativas provenientes do FHIRC e da IRC. Argumentamos que existe uma oportunidade para complementar esses esforços ao elevar a importância do clima nos processos de rotina para gerar mudanças comportamentais. Iniciamos com a descrição da relação entre clima de comando e competência do líder antes de apresentar sugestões de mudanças, algumas das quais estão previstas para um projeto-piloto em todo o Exército.

A interdependência entre clima de comando e competência do líder

Muito pode ser dito sobre o estilo de liderança de um comandante a partir de suas ações em terreno reduzido em um centro de treinamento de combate, especialmente se o comandante se prender a táticas de nível grupo de combate durante o ensaio. Essas formações, algumas das quais chegam e partem com classificações de “treinadas”, costumam se

deteriorar mais rapidamente do que seus homólogos durante o rodízio. O conforto relativo de um comandante em relação a táticas de frações e seu foco na conformidade do subordinado podem mascarar sua incapacidade para empregar bem a própria formação. Um ou outro comando subordinado ainda pode obter êxito, mas fica em posição de desvantagem por lutar de forma quase autônoma. Além disso, sem a coletividade, seu sucesso é de curta duração. Suspeitamos que o comportamento na guarnição seja semelhante.

É muito importante selecionar os líderes certos, e precisamos de líderes competentes em combate e na construção de equipes coesas, que são fundamentais para o sucesso na prova decisiva das operações de combate. Em nossa visão, a competência não pode ser separada do clima de comando, e um clima saudável reforça a validade de qualquer conceito de prontidão.⁷ A interpretação comum e estática de sucesso em uma única iteração de uma MET não

condiz com operações contínuas em quase todas as concepções criativas de conflito futuro. Em vez disso, devemos visualizar o que é necessário para o sucesso, por exemplo, em dez engajamentos no período de 30 dias quando uma unidade perde uma porcentagem rotineira de sua formação e recebe um número de substituições inferior ao habitual. Esse cenário testa os limites da confiança, disciplina e determinação. Mesmo os comandantes com o devido foco no terreno reduzido e que têm dificuldade para melhorar esses indicadores só obterão sucesso passageiro. Vencer é importante, mas não podemos ter sucesso sem nosso pessoal.

A dicotomia presente em colocar as “pessoas em primeiro lugar”

Após os trágicos eventos em Fort Hood, a instituição foi justificadamente submetida a diversas comissões de revisão. “Diz-se que a luz do sol é o melhor dos desinfetantes”, e os relatórios da comissão revelaram



Comandantes mais antigos da 1ª Divisão Blindada e Fort Bliss respondem a perguntas durante a VI Cúpula Anual de Prevenção e Resposta ao Assédio e Agressão Sexual (SHARP), em 26 de agosto de 2008 em Fort Bliss, Texas. A Dra. Gail Stern, cofundadora da Catharsis Productions e coautora do programa de prevenção *Sex Signals*, teve destaque na cúpula como palestrante convidada e apresentou métodos para a melhor compreensão sobre a violência sexual e seu efeito sobre as pessoas. (Foto: Pfc. Matthew Marcellus, Exército dos EUA)

inclusivo. Não equivale a passe livre de quatro dias todos os fins de semana, mas pressupõe previsibilidade nos horários de treinamento. Essas afirmações não são “frouxas”. Ao contrário, exigem rigor, dedicação de tempo e atenção à prevenção, previsibilidade, aconselhamento de desenvolvimento e atividades de recepção e integração. Exigem também que sejam incorporadas em nossas atividades cotidianas.

Incluir “Construir Equipes Coesas” como Condição Essencial à Missão

Voltando ao nosso exercício intelectual inicial, sugerimos incluir um conceito semelhante à MET para todas as unidades, uma condição de base intitulada “Construir Equipes Coesas”. O objetivo é fazer com que as organizações considerem sistematicamente o clima como parte do processo operacional. Proposta pelo Ten Cel Jeremiah Gipson como “MET Zero”, essa iniciativa operacionaliza as atividades “*People First*”, tornando-a transponível para as unidades e delineando seu tecido conjuntivo com a doutrina e as diretrizes regulatórias.¹³

Firmamos parceria com o Centro de Excelência de Comando de Missão e outras partes interessadas para desenvolver os conjuntos de tarefas iniciais para um piloto de MEC no serviço ativo, a ser realizado no último trimestre deste ano. As “descrições” consagradas (como as descrições de treinamento e avaliação comumente usadas) estão fundamentadas tanto na doutrina como nas diretrizes regulatórias (por exemplo, Regulamento do Exército 600-20, *Política de Comando do Exército* [AR 600-20, *Army Command Policy*]; Publicação Doutrinária do Exército 7-0, *Treinamento* [ADP 7-0, *Training*]; e Manual de Campanha 7-0, *Treinamento* [FM 7-0, *Training*]) e captam os requisitos atuais, sem fazer acréscimos. Em linhas gerais, representam uma reformulação do que esperamos de nossos líderes. As tarefas de apoio enfatizam fatores de proteção vitais para alcançar “uma maior probabilidade de resultados positivos, tais como

melhor desempenho ou prontidão e maior retenção. Além disso, estão também relacionadas a uma menor probabilidade de resultados negativos, como suicídio, assédio e agressão sexual.”¹⁴ Acreditamos que essa abordagem responde melhor à lacuna em nossas avaliações de prontidão. Ajuda, ainda, a elaborar uma resposta à crítica bem fundamentada sobre a temática de clima e cultura nos relatórios do FHIRC e da IRC.

Essa incorporação de uma MEC também estimula os elementos de comando e comandos superiores a monitorar mais frequentemente e com a devida atenção a saúde do clima nas unidades subordinadas. Embora um comandante possa, em teoria, distorcer a avaliação para favorecer sua unidade, como em uma MET tradicional, o comandante mais antigo se utiliza de informações adicionais, como dados de avaliação de clima, relatórios de incidentes graves, indagações do Congresso, etc. O comandante subordinado teria de justificar sua avaliação como parte do diálogo de comandante para comandante. As unidades com baixo desempenho podem precisar de avaliação externa durante uma auditoria, semelhante a um programa de inspeção organizacional ou uma visita de assistência do estado-maior. Além disso, a campanha pode compartilhar as melhores práticas e observações para a construção de equipes coesas por meio de uma “Rede de Pessoal do Exército” recém-estabelecida. A Equipe de Avaliação de Coesão da Força-Tarefa *People First* já se baseia, em geral, nesse conceito.

À medida que aperfeiçoarmos a MEC com base no *feedback* de campanha, teremos a oportunidade



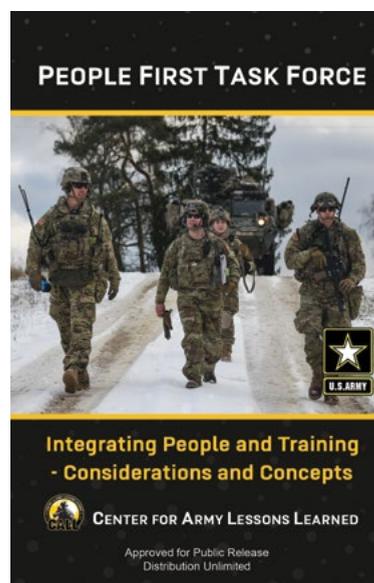
O 1º Sgt Pedro Leon (à direita) fornece conselhos e orientação profissional à 3ª Sgt Kareena Collins, em 25 de agosto de 2014, durante desdobramento no Afeganistão. (Foto do 1º Ten Morgan Perry, Exército dos EUA)

de aplicação universal em todo o Exército. Vemos, também, que isso acaba afetando os relatórios de situação da unidade. A MEC reforçaria a categoria geral de “pessoal” e contextualizaria a categoria “treinamento”. Mesmo que a nova MEC não esteja incluída no algoritmo que produz a classificação geral de prontidão de uma unidade, ainda assim informaria os comandantes de escalões mais elevados sobre a prontidão para o desdobramento. Por exemplo, uma unidade que apresente o índice mais alto de prontidão juntamente com uma avaliação de clima ruim pode não ser adequada para um desdobramento operacional. De qualquer forma, isso reforçará o relacionamento recíproco entre o líder e a organização. Como já foi dito, uma unidade não é capaz de satisfazer nossa visão de prontidão se o seu clima for ruim.

Transformar o Relatório Trimestral de Treinamento em Relatório Trimestral de Pessoal e Treinamento

O Relatório Trimestral de Treinamento (*Quarterly Training Brief*, QTB) é um conceito doutrinário bem conhecido que resulta em um “contrato ou acordo de treinamento entre os comandantes mais antigos e os comandantes subordinados”.¹⁵ Embora as linhas gerais sejam difundidas (mapeamento cruzado [*crosswalk*] de lista de tarefas essenciais à missão, discussão sobre um adestramento específico e um plano de desenvolvimento profissional de líderes), não existe uma estrutura rigorosa. Se, por um lado, a falta de estrutura proporciona flexibilidade, por outro, essas reuniões costumam falhar quanto ao tratamento do elemento humano na prontidão para o combate. Em alguns casos, os comandantes subordinados definem sucesso como sobrevivência à reunião.¹⁶ Em seguida, elaboramos uma adaptação doutrinária que reformula a conversa durante esse processo-chave para focar nas pessoas e desenvolver proficiência na MEC.

O Relatório Trimestral de Pessoal e Treinamento (*Quarterly People and Training Brief* - QPTB), nosso conceito transformado do QTB, pretende ser uma discussão estruturada, porém franca, de comandante para comandante, para que entrem em acordo sobre o estado atual de prontidão, o caminho a seguir, os recursos necessários e o risco envolvido em sua



Para visualizar *People First Task Force: Integrating People and Training – Considerations and Concepts*, acesse <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2022/08/18/5be2ea41/22-06-672-people-first-task-force-handbook.pdf>.

abordagem. Isso estimula o comandante mais antigo a oferecer claramente sua visualização para unidades subordinadas e determinar áreas de foco relacionadas ao pessoal, o que ajuda os líderes de uma unidade a entenderem como seu comandante os enxerga no tempo e no espaço, ou no contexto do modelo de prontidão e modernização alinhado regionalmente. Pode, ainda, auxiliar o comandante mais antigo a operacionalizar melhor sua filosofia de comando. Tudo isso é uma mudança em relação ao *status quo*, conforme descrito acima.

Essa reunião transformada requer certo autodidatismo dos comandantes em todos os escalões e franqueza. Por exemplo, embora os argumentos a respeito da degradação da gestão de treinamento de unidades no escalão companhia sejam pertinentes, um QPTB verifica a publicação e a adesão às diretrizes de treinamento de comandos superiores. Não podemos esperar que as companhias ofereçam quadros-horários de treinamento previsíveis se os comandos superiores não tiverem feito sua parte. Essa turbulência é autoinfligida e ocorre impunemente. Os comandantes podem aplicar o mesmo rigor a outras áreas de foco em seu processo de visualização.

Imagine se um comandante de brigada manifestasse interesse especificamente na excelente recepção

e integração de militares e suas famílias ou no aconselhamento de qualidade. Esperaríamos uma atenção maior dos comandantes subordinados. Essa dinâmica pode ser detalhada em todos os escalões e talvez anular a redundância junto ao Conselho de Prontidão e Resiliência dos Comandantes (*Commanders' Ready and Resilient Council*).¹⁷ O QPTB poderia reduzir os requisitos e criar mais tempo para os comandantes.

É importante também mudar a forma como utilizamos os dados nessas reuniões. O Exército usa estatísticas descritivas diariamente, esperando que as equipes de comando tirem proveito de sua experiência para determinar a causalidade com precisão rapidamente. Embora seja possível fazer isso com certo grau de sucesso quando se trata de operações, pode haver uma lacuna em nossa capacidade de fazê-lo em relação às pessoas, quando a relação de causalidade é menos evidente e as experiências talvez contradigam a opinião.

Parte do desafio é enxergarmos a nós mesmos. Os comandantes possuem dados à sua disposição, mas iniciativas ainda mais recentes, como o kit de ferramentas de redução de risco do comandante, são incipientes e precisam amadurecer.¹⁸ Talvez um desafio mais urgente seja ensinar aos comandantes como ter uma conversa mais produtiva usando os dados à sua disposição. Propusemos o uso de um “painel de controle de pessoal” para servir como dado de entrada para o QPTB e ajudar a estimular essas conversas, combinando dados quantitativos e qualitativos acessíveis. Também pode integrar *feedback* de várias ferramentas de avaliação e sistemas de gerenciamento de risco (por exemplo, Programa de Avaliação da Prontidão do Exército [*Army Readiness Assessment Program*, ARAP] e ARAP Avançado, acidentes e relatórios de acidentes).

Tal painel de controle pode estimular discussões sobre questões relacionadas ao pessoal geralmente relegadas a canais de “comando e estado-maior” e

Tabela. Resumo das reformas propostas à avaliação do clima de comando

- Atualizar o Regulamento do Exército 600-20, Apêndice E.
- Incentivar cartas de políticas localizadas para proporcionar tempo suficiente para completar as avaliações e aumentar o tamanho da amostra.
- Impor o cumprimento do aconselhamento de comandante para comandante sobre o *feedback* da avaliação e planos de ação.
- Impor o cumprimento do *briefing* posterior de líder para subordinado sobre o *feedback* da avaliação e planos de ação.
- Modificar o momento da avaliação para que ocorra antes das mudanças de comando.
- Expandir o acesso dos comandantes novos às avaliações de clima de comando prévias.
- Acrescentar à OER e à NCOER texto relativo ao clima de comando com ênfase nas narrativas do avaliador e do avaliado sênior.
- Colaborar com o Gabinete do Secretário da Defesa na reforma paralela.

(Tabela dos autores)

desviar nosso foco de indicadores relativos à obediência. Por exemplo, considere nossa ênfase na entrega oportuna das Medalhas de Boa Conduta do Exército com pouca ênfase na “boa conduta” em si, ou nosso foco histórico na designação de padrinhos que não tenham relação com a recepção e integração de qualidade. Muitas vezes, o *status quo* é um silo intelectual. Um QPTB evoluído, munido de um painel de controle de pessoal, substituiria o QTB atual e ofereceria um canal para discutir a lista de tarefas essenciais à missão — agora abrangente — de uma unidade. Isso não só estimulará uma discussão importante sobre treinamento no contexto de seu pessoal, mas também poderá melhorar a qualidade do treinamento em geral. Recentemente, o QPTB passou pela fase inicial de um projeto-piloto no serviço ativo, que, inegavelmente, levou a uma discussão mais produtiva. Um manual do Centro de Lições Aprendidas do Exército (*Center for Army Lessons Learned*), intitulado *People First Task Force: Integrating People and Training—Considerations and Concepts* (“Força-Tarefa *People First*: Integrando Pessoas e Treinamento – Considerações e Conceitos”, em tradução livre), descreve melhor esses conceitos e outras ferramentas que os líderes podem usar para melhorar a integração entre pessoal e treinamento.

E-2. Requirements and explanation of terms

See table E-1.

Command level	Frequency (days)	Requirements
Company or equivalent	RA: 60 days and annually thereafter USAR: 120 days and annually thereafter	1) Inform the members of the organization of the upcoming assessment 2) Survey for entire organization (minus leadership team) 3) Use other assessment tools, as needed 4) Prepare CCA summary and action plan 5) Brief to commander or supervisor at next higher level (no later than 30 days (two MUTA (60 days)-4 for USAR) after receipt of survey results) 6) Conduct formal feedback session(s) with organization (same as requirement 5) 7) MEO professional enters data into MEO database (no later than 35 days (three MUTA (90 days)-4 for USAR) after requirements 5 and 6)
Battalion or equivalent	RA: 60 days and annually thereafter USAR: 120 days and annually thereafter	1) Inform the members of the organization of the upcoming assessment 2) Survey for battalion staff element and company command teams 3) DRS roll-up of subordinate organization (companies or equivalent) survey responses and comparison of historical data 4) Use other assessment tools, as needed 5) Prepare CCA summary and action plan 6) Brief to commander or supervisor at next higher level (no later than 30 days (two MUTA (60 days)-4 for USAR) days after receipt of survey results) 7) Conduct formal feedback session(s) with organization (same as requirement 6) 8) MEO professional enters data into MEO database (no later than 35 days (three MUTA (90 days)-4 for USAR) after requirements 6 and 7) 9) Monitor compliance of subordinate organizations

(Figura do Regulamento do Exército 600-20, *Army Command Policy* [2020])

Figura. AR 600-20, Política de Comando do Exército, Apêndice E

Implementar a reforma de avaliação do clima de comando

As propostas até o momento têm se destinado a permitir um diálogo construtivo sobre o *feedback* da avaliação de clima e estabelecer um vínculo com os mecanismos de avaliação. Devemos desenvolver constantemente nossos esforços para tratar a questão do clima. Isso capacita melhor os líderes a compreender e inculcar a prevenção, além de garantir que eles disponham das ferramentas para responder de forma adequada, a fim de apoiar os integrantes de sua unidade. Acreditamos que o sucesso dessas iniciativas está condicionado a uma reforma da avaliação de clima que também permita um exame longitudinal. É importante destacar que conceituamos os mecanismos de avaliação de clima como *ferramentas* em um *processo*. Essas ferramentas, que incluem principalmente a Pesquisa de Clima Organizacional do Departamento de Defesa (*Defense Organizational Climate Survey*, DEOCS), devem ser reforçadas por

verificações periódicas (por exemplo, pesquisas de pulso, sessões de detecção) como parte de um processo sistêmico maior (por exemplo, MEC, QPTB, aconselhamento de líderes) para gerar mudanças. A forma como medimos as questões de clima importa e, vale repetir, falta ao Exército uma ferramenta confiável de medição do clima organizacional. Há coisas que podemos fazer internamente e outras que devemos continuar a trabalhar junto ao Gabinete do Secretário de Defesa para alcançar. Algumas de nossas propostas estão sendo implementadas.

Primeiro, propusemos ajustes nas diretrizes regulatórias (como mostrado na tabela). O AR 600-20, Apêndice E (veja a Figura), que descreve os públicos-alvo da pesquisa, não é obedecido em grande parte. Por exemplo, muitos se surpreendem ao saber que a companhia é a única organização que deve aplicar uma avaliação de clima em sua totalidade. Os escalões superiores de comando devem conduzir a pesquisa apenas entre equipes de comando

subordinadas e elementos de estado-maior. Em geral, as unidades distribuem pesquisas que ultrapassam esses parâmetros, levando ao desinteresse dos respondentes em potencial e a dados ruidosos, que diluem as tentativas de estabelecer limiares significativos.¹⁹ Os limiares nunca serão confiáveis ou admitirão comparação entre unidades semelhantes se as diretrizes regulatórias não forem seguidas uniformemente.

Se for aceita a premissa de que os árbitros do clima de comando existem geralmente nos níveis de batalhão e abaixo, as diretrizes regulatórias devem então refletir públicos-alvo de pesquisa mais apropriados (por exemplo, segundo-sargento e acima, para batalhões, e todos os integrantes, para companhias). Os públicos-alvo para unidades valor brigada e acima devem permanecer em conformidade com as diretrizes regulatórias atuais. Isso exige fiscalização. Subsequentemente, as políticas localizadas devem definir parâmetros de avaliações que incluam expectativas de fornecimento de tempo suficiente para completar as avaliações, aumento dos tamanhos das amostras, garantia de relatórios posteriores para cima e para baixo na cadeia de comando e expectativas de que quaisquer atrasos na produção dos resultados das avaliações sejam relatados. Há exemplos de que isso já ocorre (por exemplo, *III Corps Policy Letter #19*, “Command Climate Assessments and Action Plans”, 29 de abril de 2021).²⁰

Em seguida, recomendamos alterar o cronograma das avaliações DEOCS, para que venham antes, e não depois, da avaliação do comandante, oferecendo mais

realizadas por unidades proporcionariam uma verificação do azimute, permitindo correções de curso conforme necessário, ao mesmo tempo que demonstrariam aos militares a importância de seu *feedback* e a determinação em lidar com as preocupações.

A Lei de Autorização da Defesa Nacional de 2013 determina a condução de avaliação de clima dentro de 120 dias contados da assunção do comando.²² Isso levou o departamento a expandir o uso da DEOCS como linha de base.²³ Entretanto, embora os novos comandantes recebam *feedback* sobre o clima de sua organização, tal clima é um subproduto do ambiente estabelecido por seu antecessor ou então um híbrido confuso entre este último e o seu próprio. Essa dinâmica exacerba a negação de mudança no clima de comando.

Além disso, perde-se um mecanismo de *feedback* que seria útil na avaliação do potencial dos comandantes para serviço militar futuro e na resolução de questões relacionadas ao clima de comando por meio de um diálogo contínuo (por exemplo, o comandante fez algum avanço? O comando superior deu assistência a um comandante sobrecarregado?). Tratar essas questões deve ser o foco de uma ênfase renovada no aconselhamento de comandante para comandante que inclua o *feedback* da avaliação de clima. Seria preferível que o oficial aprendesse sobre sinais de alerta mais cedo na carreira, para que seja orientado ou treinado, em vez de deixar que aprenda mais tarde durante um programa de avaliação de comando. Os relatórios de avaliação de oficiais e,

“ Perde-se um mecanismo de *feedback* que seria útil na avaliação do potencial dos comandantes para serviço militar futuro e na resolução de questões relacionadas ao clima de comando por meio de um diálogo contínuo. ”

dados para essa avaliação. As avaliações de clima seriam amplificadas por pesquisas de pulso periódicas separadas da DEOCS. Pesquisas adicionais, tais como as de pulso, recomendadas pela IRC, seriam programadas periodicamente, nos intervalos entre as DEOCS e conforme necessário.²¹ Essas avaliações

talvez, de graduados, também deveriam incluir tal redação nas seções mais relevantes para as comissões de promoção.

Além disso, o momento do *feedback* no modelo atual também é muito tardio para que seja útil aos comandantes novos na definição das prioridades

organizacionais. A espera de vários meses pelo *feedback*, como ocorre hoje, compromete um período crucial. Não apenas eles deveriam ter acesso à avaliação de clima mais recente, mas deveríamos também

colocar a ênfase necessária no clima organizacional limitará nossos esforços para coibir comportamentos nocivos. Posteriormente, haverá um vazio em nossas avaliações de prontidão e arriscaremos nossa capa-

“*People First*” significa construir equipes coesas, altamente treinadas, disciplinadas e hígdas. Não significa ‘eu primeiro’, mas requer líderes humildes que reconheçam a correlação vital entre competência e clima de comando.

expandir seu acesso, no mínimo, aos dados dos últimos cinco anos, o que é inviável conforme as regras atuais.²⁴ Esse acesso permitiria ao novo comandante compreender melhor a cultura de uma organização. Embora existam inúmeras caracterizações sobre o que diferencia clima e cultura, uma explicação simples é considerar o clima como temporal, enquanto a cultura se estende por vários comandantes.

Por fim, apesar de podermos promover essas mudanças como instituição, devemos continuar colaborando com o Gabinete do Secretário de Defesa (Pessoal e Prontidão) para melhor representar as necessidades do Exército em futuros incrementos da DEOCS, moldando seu desenvolvimento e implementação. Prevemos que tais esforços incluam, no mínimo, a exploração de novas abordagens para aumentar a acessibilidade dos militares às pesquisas e a ampliação do acesso aos dados do Exército para responder às perguntas dos comandantes mais antigos. As pontuações agregadas de risco de proteção, por exemplo, pode orientar decisões sobre futuras alocações de recursos. Devemos também ajudar a desenvolver um conjunto de ferramentas para apoiar os comandantes na elaboração de planos de ação viáveis. O Centro da Profissão e Liderança do Exército já fez um excelente trabalho nessa área com seu Navegador de Clima de Comando (*Command Climate Navigator*).²⁵

Conclusão

Começamos este artigo descrevendo um exercício intelectual e terminaremos com um contrafactual. E se mantivermos o *status quo*? Acreditamos que não

cidade de atrair futuras gerações de militares. Os riscos são altos e exigem uma abordagem abrangente que vão além das recomendações aqui discutidas.

Valorizamos os líderes com foco nos resultados e, como todas as grandes organizações, somos inerentemente resistentes a mudanças. Nossa expectativa é de que os cínicos lamentem a relação entre clima e prontidão como se fosse soma zero. Mais uma vez, a negação de mudança no clima de comando assume várias formas. Já ouvimos essas afirmações antes, mas suspeitamos que isso se deva à ambiguidade na forma como subordinados e líderes interpretam “*People First*”. Simplificando, “*People First*” significa construir equipes coesas, altamente treinadas, disciplinadas e hígdas.²⁶ Não significa “eu primeiro”, mas requer líderes humildes que reconheçam a correlação vital entre competência e clima de comando. As pessoas são o pré-requisito em qualquer conceito de prontidão, além de serem nosso maior ponto forte. Em outras palavras, não podemos vencer sem um enfoque duradouro nelas.

Nossa humilde intenção neste artigo é oferecer uma série de reformas que promovam a importância do clima em processos-chave para gerar mudanças de comportamento. O *feedback* inicial sobre a MEC e o QPTB é positivo. Reconhecemos que essas ideias não são uma panaceia, mas podem gerar mudanças de comportamento ao estabelecer um vínculo com nossos mecanismos de avaliação. Esperamos que sejam recebidas com compromisso e determinação. ■

As opiniões expressas neste artigo são dos autores e não refletem as do Exército ou Departamento de Defesa dos EUA.

Referências

- Epígrafe.** Christine E. Wormuth, "Message from the Secretary of the Army to the Force", Army. mil, 8 February 2022, acesso em 26 ago. 2022, https://www.army.mil/article/253814/message_from_the_secretary_of_the_army_to_the_force#:~:text=We%20should%20strive%20to%20connect,important%20indicator%20of%20our%20readiness.
1. Agradecemos ao Ten Cel John Gabriel, que compartilhou suas ideias sobre proficiência em tarefas essenciais à missão, clima e resistência nas operações de combate de larga escala, no decorrer de inúmeras conversas telefônicas em novembro e dezembro de 2021.
 2. Wormuth, "Message from the Secretary of the Army". Wormuth descreve a redução de comportamentos nocivos como sendo "essencial à manutenção de um clima de comando positivo em larga escala". Há também um acervo significativo de literatura que reforça essa relação. Veja Dennis McGurk et al., "Destructive and Supportive Leadership in Extremis: Relationships with Post-Traumatic Stress During Combat Deployments", *Military Behavioral Health* 2, no. 3 (2014): p. 240-56, <https://doi.org/10.1080/21635781.2014.963765>; James J. McGuffin et al., "Military and Veteran Help-Seeking Behaviors: Role of Mental Health Stigma and Leadership", *Military Psychology* 33, no. 5 (2021): p. 332-40, <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962181>; Amanda L. Adrian et al., "Integrating New Soldiers: The Role of Leaders and Unit Members", *Military Psychology* 30, no. 2 (2018): p. 131-41, <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425064>.
 3. Center for a New American Security, "Virtual Fireside Chat: Honorable Christine Wormuth", vídeo de YouTube, 8 February 2022, acesso em 26 ago. 2022, <https://www.cnas.org/events/virtual-fireside-chat-honorable-christine-wormuth-secretary-of-the-army>.
 4. Jody Daniels, "Changing Culture: Moving from Metrics to Readiness", U.S. Army Reserve, 5 April 2022, acesso em 26 ago. 2022, <https://www.usar.army.mil/Portals/98/Documents/CAR/Changing%20Culture%20FINAL%2004052022.pdf?ver=K-z91X-Qs2nuVg-IrGeqLRQ%3D%3D>.
 5. Rachel Clare et al., *Defense Organizational Climate Survey (DEOCS) Redesign: Phase 1 Overview Report* (Alexandria, VA: Office of People Analytics, October 2012), acesso em 26 ago. 2022, <https://www.opa.mil/research-analysis/quality-of-work-life/workplace-climate/defense-organizational-climate-survey-deocs-redesign-phase-1-overview-report/>.
 6. *Hard Truths and the Duty to Change: Recommendations from the Independent Review Commission on Sexual Assault in the Military* (Washington, DC: Department of Defense, 2 July 2021), acesso em 26 ago. 2022, <https://media.defense.gov/2021/Jul/02/2002755437/-1-1/0/IRC-FULL-REPORT-FINAL-1923-7-1-21.PDF/IRC-FULL-REPORT-FINAL-1923-7-1-21.PDF>; Christopher Swecker et al., *Report of the Fort Hood Independent Review Committee [IRC]* (Washington, DC: Department of Defense, 6 November 2020), acesso em 26 ago. 2022, https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/forthoodreview/2020-12-03_FHIRC_report_redacted.pdf.
 7. Everett Spain, Gautam Mukunda e Archie Bates, "The Battalion Commander Effect", *Parameters* 51, no. 3 (2021): p. 101-14, acesso em 26 ago. 2022, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol51/iss3/10>. Há um acervo significativo de literatura sobre o papel central de um líder na criação de um ambiente de trabalho saudável que conduza ao sucesso organizacional. Também reconhecemos que há exemplos de líderes competentes que demonstraram atributos tóxicos e conseguiram alcançar resultados. Pesquisas recentes sugerem que os comandantes de batalhão exercem grande influência na retenção de oficiais de alto desempenho e na retenção e desistência de seus oficiais em geral. Essa influência, positiva ou negativa, tem efeito cascata nas formações futuras.
 8. Louis D. Brandeis, *Other People's Money and How the Bankers Use It* (New York: Frederick A. Stokes, 1914), p. 92.
 9. Center for a New American Security, "Virtual Fireside Chat: Honorable Christine Wormuth".
 10. Paul Boyce, "Time, Trust are Teamwork Foundations for FORSCOM's Monthly Training Days", Army.mil, 8 December 2020, acesso em 26 ago. 2022, https://www.army.mil/article/241497/time_trust_are_teamwork_foundations_for_forscoms_monthly_training_days.
 11. Wormuth, "Message from the Secretary of the Army to the Force".
 12. Gen. James McConville, apud Michelle Tan, "McConville: Army Stronger After 'Challenging' Time", Association of the U.S. Army, 12 October 2021, acesso em 26 ago. 2022, <https://www.USA.org/news/mcconville-army-stronger-after-challenging-time>.
 13. Jeremiah Gipson, "Mission Essential Task Zero: Place People First", From the Green Notebook, 15 February 2021, acesso em 26 ago. 2022, <https://fromthegreennotebook.com/2021/02/15/mission-essential-task-zero-place-people-first/>.
 14. "Protective Factors", Defense Equal Opportunity Management Institute, acesso em 26 ago. 2022, <https://www.defenseculture.mil/Assessment-to-Solutions/Factor-Products/Protective-Factors/>; para ler mais sobre fatores de proteção, veja "The Social-Ecological Model: A Framework for Prevention", Centers for Disease Control and Prevention, acesso em 26 ago. 2022, <https://www.cdc.gov/violenceprevention/about/social-ecologicalmodel.html>; Clare et al., *Defense Organizational Climate Survey (DEOCS) Redesign: Phase 1 Overview Report*, p. 115-95.
 15. Field Manual 7-0, *Training* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], June 2021), p. 3-6, acesso em 26 ago. 2022, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN32648-FM_7-0-000-WEB-1.pdf.
 16. Para obter uma excelente visão geral sobre a dinâmica moderna do QTB, veja Joseph E. Escandon, "Better Training Begins without PowerPoint", *Armor* (Spring 2021), p. 19-25, acesso em 26 ago. 2022, <https://www.benning.army.mil/armor/eArmor/content/issues/2021/Spring/2Escandon21.pdf>.

17. Para mais informações sobre o CR2C, veja "Commander's Ready and Resilient Council [CR2C]", Army.mil, acesso em 26 ago. 2022, <https://home.army.mil/apg/index.php/about/CR2C>.

18. Para mais informações sobre a CRRT, veja "Army Publishes Guidance on the Use of the Commander's Risk Reduction Toolkit [CRRT]", Army.mil, 3 May 2021, acesso em 26 ago. 2022, https://www.army.mil/article/245912/army_publishes_guidance_on_the_use_of_the_commanders_risk_reduction_toolkit.

19. "DEOCS: Frequently Asked Questions" (Patrick Space Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute, 28 April 2021), acesso em 26 ago. 2022, <https://www.tecom.marines.mil/Portals/90/SpecialStaff/Equal%20Opportunity%20Advisor/OPA-DEOCS-SurveyAdminsFAQs-20210429.pdf>. As versões anteriores dos limiares da DEOCS eram reconhecidamente arbitrárias.

20. "III Armored Corps/Fort Hood Policy Letters", U.S. Army Fort Hood, acesso em 1 set. 2022, <https://home.army.mil/hood/index.php/about/iii-corps-fort-hood-policy-letters>.

21. A pesquisa de pulso surge a partir da recomendação 3.7a da IRC. Conforme o relatório da IRC, a "pesquisa não se destina a substituir a DEOCS, mas sim a complementá-la como um novo meio para que os líderes conduzam 'verificações pontuais' com uma busca no terreno por medidas em tempo hábil relativamente a assédio e agressão sexual. A pesquisa de pulso deve ser conduzida entre as aplicações obrigatórias da DEOCS". *Hard Truths and the Duty to Change*, p. 48.

22. Army Regulation (AR) 600-20, *Army Command Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 24 July 2020), p. 140, acesso em

26 ago. 2022, <https://www.armyresilience.army.mil/ard/images/pdf/Policy/600-20%20Army%20Command%20Policy.pdf>.

Determinou-se que avaliações de clima subsequentes fossem feitas ao menos anualmente para prevenir e responder a agressões sexuais. A AR 600-20 exige que os comandantes realizem uma pesquisa de clima dentro de "60 dias e anualmente depois disso". As evidências indicam que as pesquisas de clima de comando não são aplicadas na forma definida pelo Apêndice E.

23. "DEOCS: Talking Paper" (Patrick Space Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute, March 2022), acesso em 26 ago. 2022, https://www.defenseculture.mil/Portals/90/Documents/A2S/OPA-DEOCS_Talking_Paper_20220328.pdf?ver=oFA31YZYg7811uLSs4QyYw%3D%3D.

24. Conforme as diretrizes regulatórias, "O profissional de igualdade de oportunidades das Forças Armadas obterá cópias de todos os resumos executivos de avaliação do clima de comando, planos de ação e resultados, [e esses] serão armazenados em recipiente controlado por cinco anos". AR 600-20, *Army Command Policy*, p. 139.

25. "Command Climate Navigator", Center for the Army Profession and Leadership, acesso em 26 ago. 2022, <https://capl.army.mil/Developing-Leaders/command-climate-navigator/ccn.php#/>.

26. *Posture of the United States Army, Before the Comm. on Armed Services, United States Senate*, 117th Cong., 1st Sess. (15 June 2021) (declarações de Christine E. Wormuth, Secretária do Exército dos EUA, e Gen James C. McConville, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA), acesso em 26 ago. 2022, [https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/20210615%20-%20HON%20Wormuth%20and%20GEN%20McConville%20-%20SASC%20Army%20Posture%20\(Cleared\).pdf](https://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/20210615%20-%20HON%20Wormuth%20and%20GEN%20McConville%20-%20SASC%20Army%20Posture%20(Cleared).pdf).