

Liderança Engajada

Vinculando a Ética Profissional ao Comportamento no Campo de Batalha

Coronel George N. Appenzeller, Exército dos EUA, e
Major Christopher H. Warner, Exército dos EUA

O comportamento ético por parte dos soldados no campo de batalha é de extrema importância em operações de contrainsurgência e de estabilização, nas quais o apoio da população local é vital para o êxito da missão. Embora rara, a ocorrência de lapsos éticos, mesmo nos níveis mais baixos do escalão tático, pode prejudicar a missão estratégica. Um único incidente pode custar o sucesso de toda uma Unidade¹. Na verdade, pode até afetar uma coalizão inteira, como ficou evidente em Abu Ghraib e em Haditha². Recentemente, eventos semelhantes ocorreram no Afeganistão, em que cinco integrantes de uma brigada *Stryker* do Exército teriam assassinado três civis afegãos³. Esses acontecimentos evocam lembranças do Vietnã, quando casos de má conduta pelos soldados eram considerados mais comuns, conforme visto não só em eventos de maior projeção,

O Coronel George Appenzeller é Comandante do Comando Médico no Alasca, University of South Carolina, a qual cursou como parte do Programa de Bolsas para Profissionais de Saúde. Concluiu o estágio de medicina na Medical University of South Carolina.

O Major Christopher Warner é Diretor de Serviços Clínicos do Comando Médico no Alasca, da Diretoria de Saúde do Exército dos EUA. É bacharel pela Academia Militar de West Point. Cursou a Escola de Medicina da Uniformed Services University of Health Sciences e concluiu estágio e quatro anos de residência em Medicina de Família e Psiquiatria no Centro Médico Walter Reed.

como o massacre de My Lai, mas também no frequente uso de drogas, no assassinato de comandantes de Unidades e nos maus tratos dispensados a não combatentes⁴. Acontecimentos no Iraque reavivaram o debate sobre a ética dos nossos militares e as discussões sobre esses eventos constituiriam apenas incidentes isolados ou um problema de cultura ética, que possam estar indicando a falência dos “Valores do Exército” e das iniciativas pós-Vietnã para eliminar os problemas do “Exército Oco”⁵.

À primeira vista, as recentes falhas morais parecem ser incidentes isolados. Entretanto, os vários desdobramentos em operações de combate e os ambientes operacionais assimétricos, hoje enfrentados pelo nosso Exército, oferecem muitas oportunidades para a ocorrência de deslizamentos comportamentais e éticos, uma vez que os soldados precisam tomar, em uma questão de segundos, decisões que afetam a segurança de suas Unidades e da população local. A prevenção de lapsos éticos requer uma transformação na cultura de nossas unidades, de modo a fazer com que os soldados passem a cobrar, uns dos outros, o cumprimento de elevados padrões de conduta e desempenho. Essa mudança cultural só poderá ocorrer com o envolvimento direto dos comandantes, por meio de uma *liderança engajada*, que promova o comportamento correto e desestimule ações impróprias. Este artigo oferece uma visão geral dos fatores que levam à má conduta dos soldados, analisa o ambiente ético no Iraque, apresenta uma linha de ação para tratar da ética no campo de batalha e discute como a liderança engajada melhora o desempenho ético em campanha.



Exercício de “tiro sob estresse”, no estande do Centro Conjunto de Instrução de Manobra, em Camp Atterbury, Indiana, 24 Ago 10. (Exército dos EUA, John Crosby)

A Má Conduta no Ambiente Operacional

Durante os desdobramentos, o militar enfrenta inúmeros estressores físicos e mentais, tanto ambientais quanto psicológicos. Entre os estressores ambientais estão o clima inóspito, o terreno difícil, o barulho constante e uma contínua ameaça à integridade física do combatente. Os estressores psicológicos incluem privação do sono, fadiga e enfermidades ou ferimentos. Os estressores mentais englobam a necessidade de lidar com a dinâmica organizacional e com as brechas no fluxo de informações, desempenhar funções externas à sua área de concentração e estar afastado dos amigos, parentes e grupos de apoio. Juntos, esses fatores são denominados “estressores operacionais e de combate”. Os militares respondem a eles com reações adaptativas ou mal adaptativas, ao longo de um espectro de adaptação física e psicológica⁶. As respostas adaptativas aumentam a coesão e a efetividade no cumprimento da missão e levam a atos heróicos, enquanto as mal

adaptativas se manifestam como conduta imprópria ou na forma de reações de estresse operacional de combate.

As reações de estresse operacional de combate são definidas como “reações emocionais, intelectuais, físicas e/ou comportamentais esperadas e previsíveis, por parte de soldados que tenham sido expostos a eventos estressantes em combate ou durante operações militares de não guerra”, incluindo respostas físicas, emocionais, cognitivas e comportamentais⁷.

Em contrapartida, na conduta imprópria se enquadram inúmeros comportamentos, incluindo “fugir” do trabalho, simular enfermidades, consumir bebidas alcoólicas no teatro de operações e cometer violações significativas das Leis da Guerra Terrestre⁸. As interações dos militares com não combatentes são de interesse central para as operações de estabilização. A doutrina e as pesquisas militares da atualidade não são claras quanto aos fatores que levam os soldados à má conduta durante essas interações. Alguns peritos acreditam que

o transtorno de estresse pós-traumático (PTSD, na sigla em inglês) leva a comportamentos impróprios⁹. Contudo, pesquisas recentes indicam que a presença ou ausência de PTSD não é um fator de influência nas atitudes dos soldados em relação aos não combatentes. Por outro lado, o tempo que um militar permanece exposto ao combate parece ser o fator mais importante¹⁰.

Além disso, treinamento insuficiente e uma espécie de *indisciplina coletiva nas unidades* são dois importantes indicadores para a possível ocorrência de má conduta¹¹. Os comandantes devem tomar ciência das experiências anteriores de seus soldados e criar um clima que não só exija que eles ajam corretamente, mas que também os levem a cobrar a conduta própria dos outros integrantes de suas Unidades.

Ambiente Ético no Iraque

Em 2006, o Comandante da Força Multinacional no Iraque solicitou a inclusão de uma avaliação da cultura ética de suas tropas na Pesquisa Anual sobre o Bem-Estar dos Soldados, da Equipe de Avaliação da

Saúde Mental (*Mental Health Assessment Team — MHAT*), conduzida entre os soldados estadunidenses no Iraque. Essa foi a primeira análise sistemática sobre a ética em um ambiente de combate desde a Segunda Guerra Mundial e abordou os comportamentos impróprios de militares, a atitude em relação a questões éticas na área de operações e a instrução sobre ética no campo de batalha, para as tropas que se encontram em preparação para o combate.

O estudo constatou que menos de 50% dos soldados estariam dispostos a denunciar um colega de sua Unidade por violações éticas¹². Além disso, quase 10% deles relataram ter danificado bens pessoais de não combatentes ou tê-los agredido com desnecessária violência¹³. Os soldados com um alto grau de exposição ao combate registraram maior número de ocorrências envolvendo maus tratos a não combatentes¹⁴. Essas constatações foram confirmadas no ciclo seguinte da pesquisa da MHAT, em 2007¹⁵. Os dados preocupavam, porque sugeriam a possibilidade de ocorrência futura de infrações éticas ainda maiores¹⁶.



O General John Basilica (centro, à esquerda) inspeciona as forças de reação rápida do Exército dos EUA na Prisão de Abu Ghraib e em outros postos de controle nas proximidades, na Província de Bagdá, Iraque, durante a Operação Iraqui Freedom, 28 Jun 05. (Força Aérea dos EUA, Sgt Jorge A. Rodriguez)

Programa de Instrução de Ética no Campo de Batalha

As constatações da MHAT levaram o então General de Brigada Rick Lynch, Comandante da Divisão Multinacional-Centro (MND-C, na sigla em inglês), a desenvolver e implantar um programa de instrução de ética no campo de batalha para todos os soldados sob seu comando. O Estado-Maior da MND-C, com o auxílio do Centro e Escola de Direito Militar do Exército dos EUA, do Instituto de Pesquisa Walter Reed e de vários peritos civis em ética, formulou um programa de instrução abrangente sobre o tema¹⁷. Eles basearam o programa nas Leis de Guerra, nos Valores do Exército e no Código de Honra da Academia Militar de West Point¹⁸. Escolheram um modelo didático baseado na cadeia de comando, em que os comandantes mais antigos ensinariam seus subordinados imediatos, utilizando um DVD com trechos de filmes famosos, para ressaltar os objetivos de cada lição. Os comandantes subordinados, por sua vez, ensinariam seus subordinados a passar o treinamento adiante, até o escalão mais baixo.

A instrução era conduzida em pequenos grupos, em esquadras, grupos de combate e pelotões, para promover o debate. A fim de padronizar o treinamento por toda a organização, os comandantes das Unidades recebiam um roteiro, que acompanhava o programa de instrução e incluía uma série de questões principais e temas para debate¹⁹. O treinamento teve início em dezembro de 2007, e todas as Unidades registraram sua conclusão em meados de janeiro de 2008²⁰.

Uma recente análise científica sobre a efetividade desse programa de instrução constatou uma redução significativa nos maus tratos a não combatentes e uma melhora simultânea das atitudes éticas dos soldados. Embora os vídeos e os materiais tenham proporcionado uma nova técnica para ajudar os comandantes a definir o contexto do debate, captar a atenção dos soldados e concentrá-la nos conceitos principais da instrução, o maior impacto do programa adveio do formato de ensino baseado na cadeia de comando. Esse formato “forneceu um método para os comandantes envolverem os subordinados (*liderança engajada*) — de modo que os soldados escutassem, diretamente de seus superiores, que reações estes esperavam ver em cenários difíceis do ponto de vista ético — e possibilitou o debate direto de situações relevantes para a missão”²¹.

Liderança Engajada

Em seu livro *Engaged Leadership* (“Liderança Engajada”, em tradução livre), publicado em 2007, Clint Swindall observou que “líderes engajados” desenvolvem funcionários comprometidos com a organização e com seus resultados, incluindo os métodos e os meios utilizados para alcançá-los. O autor define três princípios-chave para a liderança engajada:

- liderança direcional (formar consenso em torno da visão);
- liderança motivacional (inspirar as pessoas a buscar a visão);
- liderança organizacional (desenvolver a equipe para concretizar a visão)²².

Esses princípios não são novos. Já estão presentes em nosso atual sistema militar, na forma de comandantes que dispõem de um estado-maior e da autoridade funcional para formar o consenso, inspirar os soldados e orientá-los na direção de sua intenção e sua visão. Entretanto, é preciso que comandantes engajados concentrem-se nas habilidades fundamentais de conhecer seus soldados, comunicar-se efetivamente e envolver-se diretamente com os subordinados. Essas competências refletem de perto três dos princípios-chave do comando de missão: *entender* seu soldado, *descrever* a missão com clareza e *direcionar* as ações do soldado no campo de batalha²³.

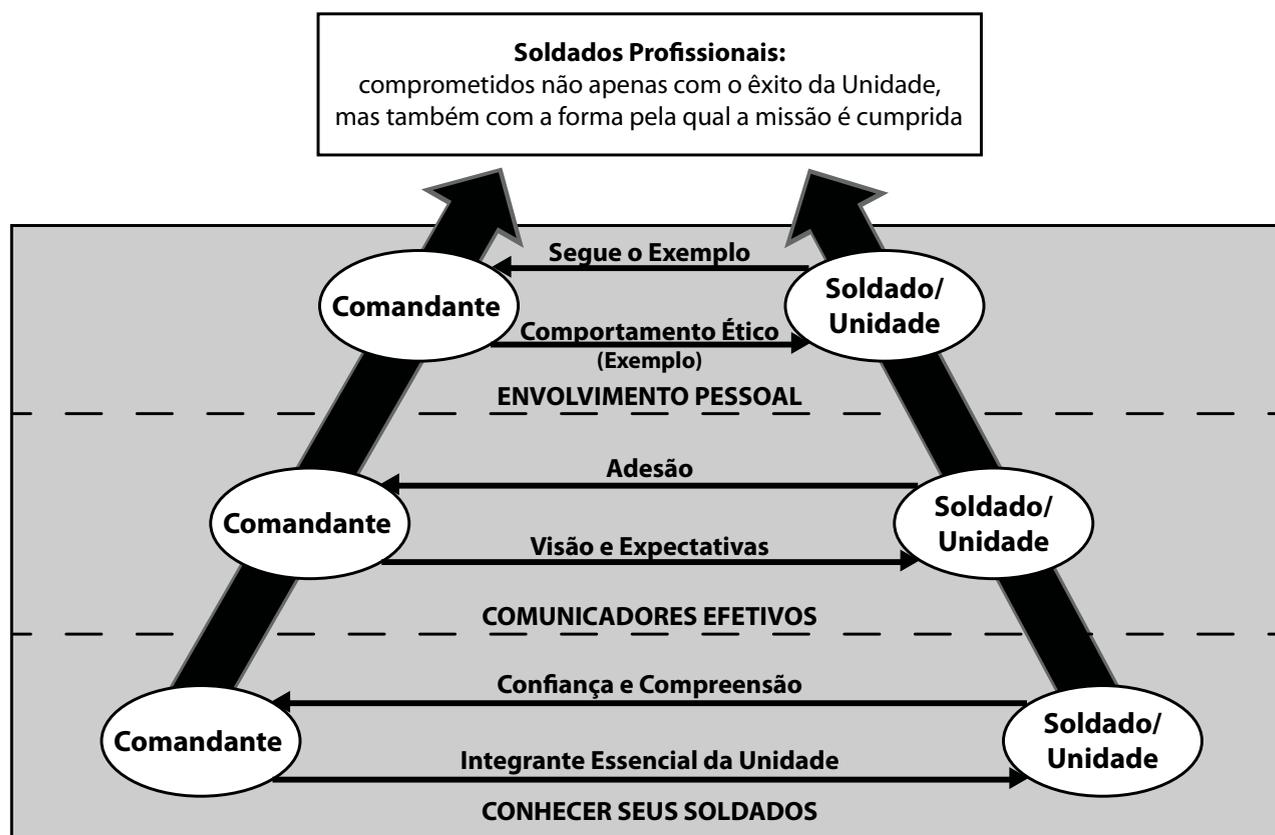
Esses princípios não se referem apenas a como o comandante impõe sua vontade ao inimigo e sincroniza os esforços de sua Unidade, mas também como ele a controla e estabelece as condições para atingir a situação final desejada.

Os comandantes engajados conhecem seus soldados. O comandante eficaz desenvolve a confiança mútua por meio do levantamento das necessidades e das motivações de seus subordinados, bem como pelo entendimento de como os acontecimentos e os fatores da vida os afetam. Ele não só necessita conhecer as experiências e as exposições ao combate que traz cada um de seus soldados — e compreender como elas podem influenciar seus comportamentos —, como também entender eventos ou estressores importantes que estejam ocorrendo e que possam estar desviando a atenção ou afetando as decisões deles. Embora a exposição ao combate possa ser um evento significativo, estudos recentes demonstraram que a fonte mais frequente de reações de estresse operacional de combate são os fatos ocorridos no ambiente doméstico²⁴.

Os comandantes precisam conhecer seus soldados antes dos desdobramentos em combate. Precisam se informar sobre suas famílias, seus amigos, eventos marcantes de suas vidas, suas motivações para ingressar na Força e seus planos, metas e aspirações, não só na carreira militar, mas na vida em geral. A maioria dos soldados irá compartilhar essas informações abertamente, mas alguns talvez tenham dificuldade em se abrir, especialmente os que estão tentando lidar com uma dificuldade. Não se sentem à vontade em discutir abertamente os detalhes da vida que levam fora do trabalho. Vários estudos demonstram que solicitar ajuda constitui um estigma considerável, na cultura militar, sendo o maior obstáculo a preocupação do soldado de que seu comandante ou superior passe a ter menos confiança nele ou a tratá-lo de um jeito diferente, se ele estiver com problemas²⁵. Essa percepção mostrou-se duas vezes mais frequente entre os respondentes das pesquisas que estavam enfrentando problemas²⁶. Os comandantes precisam empenhar-se em combatê-la.

É preciso que entendam os estilos de aprendizado dos soldados e técnicas motivacionais efetivas para ajudá-los a superar as barreiras ou estigmas associados com a busca de ajuda. Não existe uma técnica “padrão” para lidar com isso: os comandantes precisam adaptar sua abordagem a cada soldado e se empenhar não só em conhecê-lo, como a todos à sua volta, seus familiares, seus amigos e as pessoas que mais o influenciam. Essas interações podem ser informais ou formais, mas precisam continuar durante todo o relacionamento entre o superior e o subordinado e serem vistas como parte da tarefa de liderar.

A transformação dessas interações em algo rotineiro ajuda a superar a falta de confiança que um soldado possa ter em relação ao seu comandante, incluindo reservas quanto à motivação deste. Se as perguntas sobre sua família, amigos e eventos forem esporádicas, os soldados as verão como uma tentativa de sondagem e ficarão desconfiados. Contudo, se as perguntas fizerem parte do ambiente de comando desde o momento em que o soldado ingressar na Unidade, elas passarão a integrar a cultura e a produzir um grau mais elevado de entendimento.



Impacto da Liderança Engajada na Cultura Ética

Quando possuírem esse nível de conhecimento sobre todo o efetivo até dois escalões abaixo, os comandantes terão maior consciência situacional e saberão como motivar, empregar e liderar a tropa efetivamente.

O desenvolvimento de uma relação de confiança começa com a forma pela qual um comandante recebe o soldado na Unidade. O General de Divisão Lynch comentou, diversas vezes, que, na época em que era Comandante de brigada e de divisão, ele fazia questão de se encontrar com todos os recém-chegados para lhes dar as boas-vindas e descrever suas expectativas para a Unidade. Nessas ocasiões, ele ressaltava a importância de se buscar ajuda e afirmava ver isso como um sinal de força, e não de fraqueza. Observou ainda que, quando era comandante de frações ou subunidades, ele frequentemente ligava para o cônjuge e para os pais de cada novo soldado, para lhes agradecer pela confiança que estavam depositando nele e no Exército.

Essas interações têm vários efeitos positivos. Primeiro, elas imediatamente passam a ideia para o soldado de que ele é importante para a Unidade; um integrante estimado da equipe, vital para a missão. Elas proporcionam ao comandante um nível de consciência, conhecimento e compreensão em relação ao soldado, que seria difícil de obter apenas com a entrevista inicial. Segundo, as interações mostram para as famílias que nós verdadeiramente nos importamos com o soldado. Terceiro, elas criam uma ponte para futuras comunicações e geram uma cultura e um ambiente em que os comandantes subordinados veem como seu superior valoriza conhecer os soldados. As interações também incentivam todos os subordinados a agirem dessa mesma forma.

Como mencionado anteriormente, a exposição ao combate e os acontecimentos na vida de um soldado contribuem para seu nível de estresse, o que leva diretamente a um mau desempenho comportamental. Se perceber e entender o que está afetando o soldado, o comandante poderá antever questões e situações potencialmente adversas e intervir a tempo de preveni-las. A Instrução de Ética no Campo de Batalha, conduzida em toda a MND-C, ensinou aos soldados e seus superiores as potenciais influências negativas, fornecendo-lhes informações, técnicas úteis e métodos passíveis de serem utilizados em intervenções. O uso de um programa baseado na cadeia de comando deu início a um diálogo entre os comandantes táticos e seus subordinados, sobre questões de estresse e desempenho

Estudo de Caso Nº 1

Depois de cinco meses no Iraque, um comandante de batalhão notou que seu destacamento de segurança pessoal não estava mais atuando conforme o padrão esperado. Não havia uma deficiência (ou uma questão específica), mas ele e sua equipe sentiam que havia um problema. Solicitou a assistência da equipe de apoio operacional de combate. A equipe realizou um *debriefing* e descobriu que havia crescente frustração, porque o destacamento havia sido “emprestado” para o subcomandante da brigada, que não estava seguindo o previsto nas normas (táticas, técnicas e procedimentos) relativas a dispositivos explosivos improvisados, estabelecidas pelo comandante do batalhão. Por isso, os integrantes do destacamento acreditavam que o subcomandante não se importava com a vida deles e não se preocupava com sua segurança. Ao descobrir isso, o comandante do batalhão se reuniu com o grupo e tratou de suas preocupações, afirmando que ele passaria a deslocar-se na viatura posicionada à testa do comboio, em todas as missões nas quais o batalhão apoiasse o subcomandante de brigada, e que faria com que a Unidade seguisse as normas correspondentes.

em combate. Além disso, enfatizou que desenvolver a compreensão e a consciência era vital para estabelecer as condições para o sucesso do soldado e para evitar os resultados negativos que levam à má conduta ética no campo de batalha (Estudo de Caso Nº 1).

Os Comandantes Engajados são Comunicadores Efetivos

A comunicação efetiva faz a ponte entre o comandante e os subordinados. O comandante deve fazer com que os soldados saibam que são integrantes valiosos para a organização e que entendam os padrões, valores, comportamentos e as expectativas da Unidade. O comandante deve buscar a adesão dos subordinados.

Para serem comunicadores efetivos e engajados, os comandantes precisam ser capazes de três coisas:

- Demonstrar empatia e estabelecer uma conexão com os soldados.
- Expressar sua visão, direção e expectativas (missão, intenção e situação final) para os subordinados.
- Modificar seu estilo de apresentação para efetivamente motivar os soldados.

É vital demonstrar empatia e estabelecer uma conexão com os soldados. Ter empatia não é comiserar-se. Consiste, na verdade, em saber transmitir ao soldado que você entende suas experiências e se importa com suas necessidades e conquistas pessoais. Os comandantes que têm empatia parecem ser mais hábeis em estabelecer e manter relacionamentos. Eles precisam aperfeiçoar sua capacidade de empatia, escutando mais, colocando-se no lugar do subordinado e tendo compaixão²⁷. Isso é especialmente importante em organizações caracterizadas pela diversidade, como as Forças Armadas, porque os subordinados têm várias origens e experiências de vida. No livro *The Seven Habits of Highly Effective People* (“Os Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes”), Stephen Covey observa que escutar com empatia permite que líderes dimensionem e entendam o impacto que diferentes experiências de vida exercem na forma pela qual os indivíduos agem e reagem a situações²⁸. A empatia mostra sinceridade e autenticidade, que são fundamentais para entender e estabelecer uma conexão com os soldados.

Como mencionado anteriormente, conhecer os soldados consiste em desenvolver a confiança e a compreensão de suas necessidades e motivações. Os comandantes que possuem um alto grau de conhecimento e

entendimento dos soldados poderão, então, selecionar cuidadosamente o tom, as palavras e a mensagem, para estabelecer um vínculo entre a motivação pessoal destes com a missão e a visão da Unidade. Essa conexão com a missão, a visão e os valores da Unidade será uma poderosa ferramenta de influência em todos os estágios do ciclo de desdobramento, porque ela fortalece o núcleo da Unidade. Em *Crisis Leadership* (“Liderança Durante as Crises”, em tradução livre), Gene Klann observa: “Durante uma crise, o líder pode tirar proveito de uma visão e um sistema de valores que tenham credibilidade, utilizando ambos como um ponto de mobilização e como uma forma de proporcionar estabilidade aos funcionários que estejam abalados pelos acontecimentos”²⁹. A transmissão clara de uma visão e de um conjunto de valores cria um padrão para a Unidade, o qual irá levar ao aprendizado de como os soldados devem agir em tempos de crise. Esses consagrados padrões de desempenho, claramente definidos, passam a fazer parte da cultura da Unidade e dificultam a ocorrência de repostas mal adaptativas ao estresse. Além disso, proporcionam aos soldados uma norma interna, de modo que passem a cobrar a responsabilidade pela consecução da missão, uns dos outros.

Os comandantes devem estabelecer o comprometimento do soldado para com a missão e com os valores da Unidade mediante diferentes métodos. Em seu livro, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (“As 21 Leis Irrefutáveis da Liderança”), John Maxwell observou que os indivíduos primeiro “aderem” ao líder e, em seguida, à visão³⁰. Os comandantes devem utilizar o conhecimento e a compreensão que têm de seus subordinados para fazer com que eles passem da simples obediência à autoridade para um compromisso com a organização e seus resultados. Com um entendimento maior, os comandantes serão capazes de utilizar técnicas de influência racional para atingir cada objetivo, como a persuasão racional e a notificação, assim como táticas mais sutis, como a inspiração, o desenvolvimento de relacionamentos e o apelo pessoal. Um comandante pode adotar esses métodos em operações de rotina, sessões programadas de aconselhamento de desempenho, contatos informais no dia a dia e nos relacionamentos de mentor. Ao converterem uma cultura de obediência em uma cultura de interesse e comprometimento, os comandantes serão capazes de estabelecer normas culturais que capacitarão os soldados a se

responsabilizarem mutuamente e a atender a padrões mesmo quando o superior não estiver presente. Isso é vital em situações no campo de batalha, onde os soldados podem se deparar com cenários desafiadores e extremamente mutáveis, nos quais precisarão tomar decisões rápidas. A comunicação de uma visão clara, que estabeleça os padrões esperados e os comportamentos aceitáveis, cria uma cultura de comprometimento com a visão da Unidade, com seus valores e com os demais integrantes, levando os soldados a demonstrar um comportamento adequado.

A comunicação eficaz foi um componente-chave da Instrução de Ética no Campo de Batalha da MND-C. Começando “de cima” — pelo escalão superior —, os comandantes mais antigos se reuniram com os subordinados diretos e comandantes subordinados, para discutir a questão da ética no campo de batalha. Em vez de enviarem um capelão, um advogado ou um comandante do alto escalão para apresentar a mensagem às Unidades, a responsabilidade pela condução da instrução foi dada ao indivíduo que possuía maior conhecimento dos soldados e um bom entendimento e consciência do grau de estresse e dos acontecimentos na vida de cada um dos subordinados. Essa abordagem mostrou-se bem mais efetiva, tornando os militares mais receptivos à instrução. O comandante personalizou o diálogo segundo situações enfrentadas pela Unidade em operações, ampliando, assim, a relevância da discussão, ao mesmo tempo em que fazia referência à base estabelecida pelos Valores do Exército, aos princípios eternos do Código de Honra da Academia Militar de West Point e ao Padrão de Marne. A instrução foi executada respeitando-se os círculos hierárquicos, para criar um ambiente no qual os soldados pudessem se sentir mais à vontade para compartilhar experiências e desenvolver uma compreensão situacional coletiva. Em consequência, a tropa foi capaz de entender a importância dessa questão, o que permitiu ao comandante utilizar sua influência pessoal, em vez da autoridade da função, para estimular o comprometimento dos soldados com uma cultura de ética no campo de batalha, em vez da mera obediência a um conjunto de regras (Estudo de Caso N° 2).

Os Comandantes Engajados se Envolvem Pessoalmente. Na seção sobre o “Papel do Comandante” no *Comando de Missão*, o Manual de Campanha 3-0 observa que o comandante orienta

Estudo de Caso N° 2

Um determinado batalhão estava na sexta semana de seu terceiro período de desdobramento no Iraque. Embora mais da metade dos soldados na Unidade possuísse experiência prévia nesse país ou no Afeganistão, menos de um quarto deles havia integrado esse batalhão em desdobramentos anteriores. Durante o treinamento preparatório para o emprego, os comandantes de companhia e os *first sergeants* [sargento de maior graduação nas subunidades, sem equivalência no EB — N. do T.] ressaltaram o fato de que as táticas, técnicas e procedimentos haviam sido consideravelmente modificados em relação a missões anteriores, em conformidade com a nova doutrina de contrainsurgência. Essas mudanças foram praticadas por todas as Unidades durante os exercícios, e os comandantes deram particular ênfase a como interagir com os habitantes locais, para estabelecer a segurança. Contudo, já no teatro de operações, um dos grupos de combate (GC) agiu de forma agressiva e depreciativa em relação a não combatentes. O comandante de outro grupo de combate chamou o sargento desse GC e, ao perguntar-lhe por que estavam agindo dessa forma, recebeu a resposta de que “era assim que ele fazia na Unidade anterior, e ninguém nunca havia tido problemas”. O comandante do outro GC respondeu: “Essa não é a forma como agimos nesta Unidade, e você precisa mudar ou não conseguiremos cumprir o objetivo para o qual todos estamos aqui.”

todos os aspectos da operação, preparando, posicionando, ordenando e ajustando o pessoal³¹. Na *liderança engajada*, o líder orienta por meio de sua presença e envolvimento pessoal. Em palavras simples, a liderança é um esporte de contato. Os bons comandantes são *comandantes engajados*. Eles pessoalmente estabelecem e impõem os padrões, conferem e inspecionam, compartilham das dificuldades e removem os obstáculos, para criar as melhores condições possíveis para que a Unidade e os soldados possam alcançar o êxito.

Os comandantes não só estabelecem seus padrões, suas ordens, sua intenção e outras expectativas, como também devem colocá-las em vigor por meio de suas próprias ações e exemplo. Um *comandante engajado* reconhece que está sempre sendo observado por seus soldados e, portanto, lidera pelo exemplo, indicando-lhes o caminho a seguir. Um *comandante engajado* deve “dar o tom” para os valores e princípios pretendidos para a Unidade. As ações de um comandante são mais influentes que o desenvolvimento da confiança e a comunicação dos valores, dos objetivos e da visão. Um comandante que transmite os valores desejados — valendo-se de sua visão, de suas palavras e de uma comunicação não verbal — e, ao mesmo tempo, os desrespeita com sua conduta ou comportamento inadequados, cria um ambiente ético de hipocrisia que irá rapidamente corroer o moral e a efetividade da missão da Unidade. Ao demonstrar os comportamentos esperados, os padrões corretos chegarão até os comandantes subordinados, que imitarão as ações do superior.

Um exemplo disso ocorreu durante a Operação *Iraqi Freedom*, quando um comandante de Divisão quis aumentar a ênfase dada por comandantes subordinados a questões relacionadas à saúde mental dos soldados. Em vez de determinar que seus subordinados enfatizassem essa área, o comandante assumiu o comportamento pretendido, mencionou como estava se concentrando nessa questão em relação ao seu estado-maior e fez com que o profissional de saúde comportamental de sua equipe o acompanhasse em vários compromissos com os comandantes de brigada. Os comandantes subordinados logo notaram essa ênfase e seguiram o exemplo, agindo da mesma forma sem nenhuma sugestão ou instrução verbal do comandante de Divisão³².

Os comandantes precisam fazer o acompanhamento, a fim de “dar o tom” certo por meio de seu envolvimento direto em avaliações de desempenho, inspeções e aconselhamentos. A participação e envolvimento pessoais de um comandante e sua ênfase em eventos, ações, atividades e itens têm um impacto significativo. Em 2007, uma reportagem de jornal sobre as condições precárias em que se encontravam os combatentes que convalesciam no Centro Médico Walter Reed, do Exército, recebeu atenção mundial, resultando no pedido de demissão do Secretário do Exército e no afastamento de dois oficiais-generais. Durante o depoimento ao congresso sobre esse fato, o Diretor de Saúde do Exército afirmou que não inspecionava os aquartelamentos³³. Embora o Diretor de Saúde não fosse, em absoluto, o responsável pela inspeção das instalações hospitalares, o comentário ressaltou o fato de que as condições de vida dos soldados não eram uma prioridade para aquela organização militar. Os dilemas relacionados a prioridades desafiam os comandantes continuamente. O *comandante engajado* precisa determinar quais são as principais áreas que sustentam a missão e os valores da organização e, então, enfatizá-las por meio de verificações de desempenho e inspeções. Deve examinar periodicamente a cultura e o ambiente éticos da Unidade e tudo o que os esteja obstruindo.

Os *comandantes engajados* removem todos os obstáculos com a criação das melhores condições possíveis para o sucesso. À medida que se comunicam com seus subordinados e os motivem a atingir a visão do comandante e a situação final desejada para a Unidade, os comandantes irão descobrir quais obstáculos estão atrapalhando a efetividade da tropa e o desempenho da Unidade. Obter esse retorno dos subordinados é essencial. Ele permite que o comandante se envolva em diversos níveis, para efetuar mudanças e determinar correções de rumo eficazes, condizentes com os valores da organização. Esse grau de envolvimento pessoal contribui para a liderança direta e permite que o comandante estabeleça e incentive práticas éticas, que ajudem a prevenir comportamentos indevidos, incompatíveis com os Valores do Exército.

As avaliações de desempenho e as inspeções, assim como sessões de sondagem com o estado-maior, também ajudam a reconhecer os principais obstáculos.

Para a ética no campo de batalha, o envolvimento direto do comandante é fundamental. As questões éticas precisam ser uma parte importante da análise da missão e da avaliação de resultados. Os comandantes devem identificar situações potenciais, que as Unidades talvez enfrentem no campo de batalha, e incorporar cenários realistas em todos os treinamentos, para desafiar os comandantes subordinados e os soldados, induzir a reação certa e recompensar os comportamentos corretos. O desempenho profissional do soldado deve ser uma preocupação diária na caserna, no treinamento e durante o desdobramento, e não apenas durante cursos trimestrais ou anuais.

A Instrução de Ética no Campo de Batalha na MND-C envolve os comandantes diretamente com seus soldados. O ensino baseado na cadeia de comando e os cenários personalizados com experiências atuais das Unidades permitem que comandantes, soldados e subordinados discutam como lidar com desafios éticos similares no campo de batalha, assim como identificar e abordar os obstáculos, incluindo os relacionados aos principais equipamentos, tradutores e outros itens necessários para que sejam superados (Estudo de Caso N° 3).

O Caminho à Frente

Os comandantes devem demonstrar competência, coragem, franqueza e comprometimento; orientar a Unidade na direção certa; e observar as Leis da Guerra, mesmo no momento mais difícil. Para isso, devem manter suas tropas informadas — sobre os objetivos da operação, a missão, as ações a serem tomadas e a intenção do comandante. Devem conduzir análises pós-ação para reduzir a incerteza, examinando as ações executadas de forma imparcial, e dissipar os ressentimentos e a tensão antes que os soldados entrem em contato com os não combatentes. Com isso, os comandantes demonstram entender os desafios e o estresse do combate, ao mesmo tempo em que conservam o foco na missão e na situação final, de modo a manter os soldados concentrados nos objetivos e a lembrar-lhes quem é o verdadeiro inimigo.

Os comandantes devem estar cientes do nível de estresse e de fadiga dos seus soldados. A fadiga pode interferir com a capacidade de tomar decisões adequadas e eficazes. O relatório de 2007, da MHAT, constatou que os soldados estavam dormindo, em

Estudo de Caso N° 3

Durante a visita de um comandante de brigada e seu estado-maior a uma base de patrulha afastada, no sul do Iraque, um integrante da equipe tomou ciência de um considerável problema com o moral da tropa. Um sargento disse que “estava com tanto calor e tão cansado que não se importava mais” em impor o cumprimento dos padrões. A base de patrulha não possuía gelo, sistemas de refrigeração ou uma fonte confiável de energia. No dia seguinte, o comandante de brigada liderou, pessoalmente, um comboio com dois geradores novos para o local. Segundo uma avaliação realizada três semanas depois, o moral da Unidade havia melhorado consideravelmente, as normas estavam sendo claramente impostas, e os comandantes em todos os escalões passaram a avaliar e a tratar rotineiramente do bem-estar nas bases de patrulha.

média, apenas 5,6 horas por dia — o que está consideravelmente abaixo do necessário para manter um desempenho ideal (7 a 8 horas por noite)³⁴. Além disso, a MHAT registrou uma deterioração no desempenho profissional devido ao estresse acumulado, resultado de seguidos desdobramentos, por períodos com duração sempre crescente³⁵. Os comandantes devem buscar fazer com que todos os soldados descansem o suficiente e verificar as Unidades quanto à presença de sinais de estresse elevado. Se possível, devem estabelecer ciclos previsíveis de trabalho e descanso. Entre 2007 e 2008, o General de Divisão Lynch observou, no início do desdobramento da MND-C, que alguns de seus oficiais estavam cochilando durante o dia. Em reposta, estabeleceu uma rotina diária padronizada para a Divisão: 15 horas de trabalho, 2 horas de treinamento físico/horário pessoal e 7 horas de descanso. Ele próprio demonstrou esse comportamento, estabelecendo a clara expectativa de que seu estado-maior seguisse seu exemplo. Logo depois, observou melhorias significativas no desempenho e nas atitudes dos oficiais. Isso ressalta a efetividade de liderar pelo exemplo e de envolver pessoalmente.

Por fim, o comandante deve fazer com que a ética seja a prioridade máxima durante todo o ciclo de desdobramento. Violações não podem ser toleradas. As ações impróprias de soldados devem ser debatidas com frequência, nas Unidades. A ética não deve exigir um curso especial. Deve tornar-se parte da rotina da Unidade, incorporada em todas as ações e em todos os debates. Os comandantes devem participar diretamente desse processo, demonstrando a prioridade da questão e dando o exemplo do comportamento esperado. Caso contrário, é provável que as intervenções sejam menos efetivas.

O desempenho ético dos nossos soldados no campo de batalha é de grande importância para comandantes e chefes em todos os níveis. Não só afeta a nossa profissão das armas: os lapsos individuais podem ter um significativo impacto nos níveis tático, operacional e estratégico. Os comandantes devem estabelecer condições que promovam e mantenham o desempenho ético dos soldados em todos os escalões. Conforme demonstrado pelo Programa de Instrução de Ética no Campo de Batalha da MND-C, um desempenho ético adequado não é obtido por meio de um programa de instrução específico, e sim por um treinamento ético integrado e, o que é mais importante, por uma *liderança engajada*. ■

Referências

1. THIRD UNITED STATES ARMY, *Army Regulation 15-6, Investigation of the 800th Military Police Brigade* (Fort McPherson GA: Headquarters Third United States Army, 4 Jun. 2004).
2. MCGIRK, Tim. "Collateral Damage or Civilian Massacre in Haditha?", *Time*, 19 Mar. 2006, disponível em: <http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1174649,00.html>, acesso em 25 fev. 2011).
3. YARDLEY, William; SCHMITT, Eric. "5 US Soldiers Accused of Killing Afghan Civilians", *New York Times*, 19 Sept. 2010, disponível em: <http://www.nytimes.com/2010/09/20/us/20soldiers.html>, acesso em 28 fev. 2011.
4. HEINL Jr., Robert D. "The Collapse of the Armed Forces", *Armed Forces Journal* (June 1971): p. 30-38.
5. NIELSEN, Suzanne C. *An Army Transformed: The U.S. Army's Post Vietnam Recovery and the Dynamics of Change in Military Organizations*, Letort Papers (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 2010), p. 35-49.
6. U.S. Army Field Manual (FM) 4-02.51, *Combat and Operational Stress Control* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], July 2006), 1-1 a 1-5.
7. *Ibid.*, 1-6.
8. *Ibid.*
9. SHAY, Jonathan. *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character* (New York: Scribner, 1994), p. 195-98.
10. WARNER, Christopher H.; APPENZELLER, George N.; MOBBS, Angela; PARKER, Jessica R.; GRIEGER, Thomas; HOGE, Charles. "Effectiveness of Deployed Battlefield Ethics Training: A Program Evaluation", *Lancet* (sob análise).
11. FM 4-02.51, 1-5.
12. MENTAL HEALTH ADVISORY TEAM (MHAT-IV), *Operation Iraqi Freedom 05-07 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General, U.S. Army Medical Command, 17 Nov. 2006), p. 34-42.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*, p. 38-39.
15. MHAT-V, *Operation Iraqi Freedom 06-08 Report* (Washington, DC: Office of the Surgeon General U.S. Army Medical Command, 14 November 2008), p. 30-33, p. 57-8.
16. MHAT-IV, p. 5.
17. FM 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, June 2005), 1-14 a 1-22.
18. FM 27-10, Change 1, *The Law of Land Warfare* (Washington, DC: GPO, 15 Jul. 1976).

19. WARNER.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. SWINDALL, Clint. *Engaged Leadership: Building a Culture to Overcome Employee Disengagement* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2007), p. 1-8.
23. FM 3-0, Change 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 Feb. 2011), 5-3 a 5-12.
24. WARNER, Christopher H.; BREITBACH, Jill E.; APPENZELLER, George N.; YATES, Virginia D.; GRIEGER, Thomas; WEBSTER, William G. "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure, Part II: Redeployment and Post-Deployment", *Military Medicine* (Sept. 2007), p. 912-17.
25. HOGE, Charles W.; CASTRO, Carl A.; MESSER, Stephen C.; MCGURK, Dennis; COTTING, Dave I.; KOFFMAN, Robert L. "Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care", *New England Journal of Medicine* (1 Jul. 2004): p. 13-22.
26. Ibid.
27. GENTRY, William A.; WEBER, Todd J.; GOLNAZ, Sadri. *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership White Paper* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2007), p. 5-9.
28. COVEY, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York, NY: Free Press, 1989), p. 253-57.
29. KLANN, Gene. *Crisis Leadership* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2003), p. 14.
30. MAXWELL, John. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 1998), p. 147.
31. FM 3-0, Change 1, *Operations* (Washington, DC: GPO, 22 Feb. 2011), 5-2.
32. WARNER, Christopher H.; BREITBACH, Jill E.; APPENZELLER, George N.; YATES, Virginia D.; GRIEGER, Thomas; WEBSTER, William G. "Division Mental Health in the New Brigade Combat Team Structure Part I: Pre-deployment and Deployment", *Military Medicine* (Sept. 2007), p. 907-11.
33. MILBANK, Dana. "Two Generals Provide a Contrast in Accountability", *Washington Post*, 6 Mar. 2007, disponível em: post.com/wp-dyn/content/article/2007/03/05/AR2007030501653.html, acesso em 25 fev. 2011.
34. MHAT-IV, p. 47-49.
35. MHAT-V, p. 42-44.