

As Verdadeiras Lições Aprendidas para os Comandantes, após Anos de Combate

Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty e Subtenente Jeffrey E. Fenlason, Exército dos EUA

OS MAIS DE dez anos em que os Estados Unidos da América (EUA) estiveram envolvidos nas atuais guerras proporcionaram várias oportunidades para que aprendessem lições que poderão ser utilizadas no desenvolvimento de futuros comandantes — sejam eles oficiais ou praças. Ainda não se sabe quantas e quais dentre essas lições serão transformadas em temas, currículos e métodos pedagógicos nas escolas e programas de desenvolvimento de comandantes da Força. Este artigo analisa o Exército como uma organização que aprende e recomenda que sejam incluídos estudos sobre a dimensão humana nas escolas e programas de desenvolvimento de liderança.

Como Aprendemos

Considerando que o Exército é uma organização com capacidade de aprender, é imperativo que as lições sejam tiradas da sua própria história — tanto com o que deu certo, como com o que deu errado. Práticas reflexivas comuns, como as análises pós-ação, relatórios dos comandantes, treinamentos, aconselhamento e orientação de desempenho, são todas adequadas à uma organização que aprende. Além disso, o Exército tem diversas redes para a troca de conhecimentos inseridas no portal “*Army Knowledge Online*” (AKO) na internet, para atividades militares como Inteligência, fogos, saúde, manobra, comunicações e serviço religioso, bem como todo o repositório do Centro de Lições Aprendidas do Exército e do Sistema de Conhecimentos de Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System*, em inglês). Esses recursos são verdadeiros fóruns “de mão dupla”

(de cima para baixo e vice-versa) que disseminam e compartilham informações do Exército, para o Exército. Na internet, *companycommand.com* e *platoonleader.com* são dois fóruns onde são compartilhadas lições aprendidas e melhores práticas a partir da base, entre oficiais subalternos. Todos esses fóruns permitem que os usuários compartilhem novas ideias e lições, que podem — ou não — serem institucionalizadas e incluídas na instrução ou no treinamento.

Em sua clássica obra sobre o assunto, *A Quinta Disciplina*, Peter Senge, um dos principais estudiosos e defensores de organizações que aprendem”, as define como sendo aquelas “nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de gerar os resultados que realmente querem, onde novos modelos para a expansão da forma de pensar são cultivados, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo como aprender, juntas”.

Ele acrescenta que as organizações que aprendem são possíveis porque:

Além de estar em nossa natureza aprender, nós adoramos aprender... A maioria de nós, em algum ponto de nossas vidas, fez parte de uma equipe notável, um grupo de pessoas que trabalhavam juntas e de forma extraordinária — que confiavam umas nas outras, que complementavam os pontos fortes de umas e compensavam as limitações das outras, que tinham objetivos comuns maiores que suas próprias metas e que produziram resultados extraordinários... A equipe que

Joe Doty, Ph.D. é oficial da Reserva do Exército que atualmente trabalha como consultor de liderança e ética. Ele é formado pela Academia Militar dos EUA, foi comandante de batalhão e serviu como Vice-Diretor do Centro para a Profissão e a Ética do Exército.

O Subtenente Jeffrey E. Fenlason é um infante com mais de 22 anos de serviço, que atualmente serve na 101ª Divisão Aeroterrestre. Ele serviu em diversas funções como comandante de pequenas frações e, mais tarde, junto aos estados-maiores de batalhão, brigada e divisão. Ele publica textos sobre desenvolvimento de líderes e treinamento sobre ética militar em seu blog pessoal “Leader Net”.

API/Exército dos EUA, Cb Kevin N. McCall



Um cabo do 3º/1º Regimento de Fuzileiros Navais, acompanhado por soldados das Forças de Segurança Iraquianas durante operação nas ruas de Haditha, Iraque, 04 Out 05.

se tornou notável não o era, no princípio — aprendeu como produzir resultados extraordinários¹.

Senge propõe que as organizações que aprendem sejam fundamentadas no “desenvolvimento de três principais capacidades de aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver diálogo reflexivo e compreender a complexidade”².

Nada que há nos pensamentos ou palavras de Senge é incongruente com os objetivos do Exército hoje ou com os traçados para o ano 2025. Na verdade, as ideias de Senge talvez ajudem o Exército a aprender com mais efetividade a alcançar suas metas em 2025 — e mesmo depois disso — em termos de um verdadeiro desenvolvimento intencional e sistemático de seus líderes.

O que Senge discute apoia a doutrina de desenvolvimento de líderes, e a doutrina, por sua vez, apoia o que ele escreve. O livro *The Army Leader Development Strategy (ALDS) for a 21st Century Army* (“A Estratégia para o Desenvolvimento de Líderes para um Exército do Século XXI”, em tradução livre), de 25 de

novembro de 2009, chama a atenção para um “compromisso equilibrado entre os três pilares do desenvolvimento de líderes: a instrução, o ensino e a experiência... nossa estratégia de desenvolvimento de líderes é parte de uma campanha de aprendizado. Ela busca ser tão flexível e inovadora como os líderes que precisa desenvolver”. A campanha demanda uma análise atenta e ponderada do que constitui o aprendizado e de como consegui-lo. Três aspectos críticos em qualquer ambiente de aprendizagem são: conteúdo (ou currículo), método pedagógico (a arte e ciência do ensino) e a vontade de aprender do aluno.

O modelo de estilos de aprendizado elaborado por David Kolb descreve as diferentes formas que indivíduos utilizam para aprender. Todas elas se concentram em algum tipo de pensamento reflexivo dos indivíduos sobre o que acabaram de experimentar, ler e ouvir³. O modelo de Kolb é um ponto de partida, que nos ajuda a entender que cada atividade empreendida por um soldado segue um elemento baseado na experiência, sobre o qual o soldado se dá conta enquanto



Policiais conduzem o então Cb Steven Dale Green, da 101ª Divisão Aeroterrestre, após ele ter sido condenado à prisão perpétua, 21 Mai 09. Ele foi declarado culpado pelo estupro e morte de uma adolescente e pelo assassinato de sua família.

reflete e pensa sobre ele. Em outras palavras, o soldado “*pensa no passado e age com vistas ao futuro*”.

O cumprimento da missão é apenas uma parte das demandas impostas ao militar no ambiente operacional. Refletir sobre as experiências vividas e empregar o conhecimento decorrente para melhorar suas ações subsequentes também é necessário. E isso equivale a aprender para melhorar o desempenho. A simples atitude de criar hábitos — pensando no passado e agindo com vistas ao futuro — fomenta as aspirações, desenvolve conversas reflexivas e nos ajuda a compreender complexidades. No Exército, histórias e vinhetas frequentemente empregam essa poderosa técnica de aprendizado. Se fizermos um esforço para tornar o hábito de refletir deliberadamente enquanto agimos, o resultado será o verdadeiro aprendizado.

A obra sobre práticas reflexivas de Donald Schön também defende a noção de pensar no passado e de agir com vistas ao futuro. Schön discute as organizações que, para melhorar seu desempenho, buscam a reflexão (e o registro) de suas experiências⁴. O denominador comum é uma “reflexão sistêmica” tanto individual como em equipe — o hábito de cada indivíduo e equipe conduzir uma “análise pós-ação”, na qual soldados e comandantes se esforçaram conscientemente na busca do aprendizado, para que não se repitam os erros do passado.

Com o tempo, a reflexão sistêmica e as lições aprendidas levarão à elaboração de nova documentação de instrução e novos métodos pedagógicos nas escolas e programas onde líderes do Exército são preparados. Considere-se, por exemplo, quão benéfico para o Exército seria se todos os soldados envolvidos nos eventos mais importantes da nossa história tivessem refletido de modo sistêmico

sobre o que viram, pensaram e fizeram, e se o Exército tivesse reunido e catalogado essas informações para uso em seus programas de desenvolvimento de líderes.

Lições Colhidas para Comandantes e Líderes

As Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom* (OIF e OEF, segundo suas siglas em inglês) proporcionaram inúmeras passagens de onde se podem retirar ensinamentos. Os Sargentos Salvatore Giunta e Robert Miller e o Cb Ross McGinnis são apenas alguns, dentre tantos militares, que exibiram lealdade, coragem pessoal e cumprimento abnegado do dever, e que estabeleceram um padrão a ser seguido; tomaram a iniciativa, desempenharam

corajosamente e escolheram fazer o que era certo, mesmo ante as adversidades.

Contudo, como é normal acontecer, quando se trata da natureza humana, grande parte do aprendizado e do desenvolvimento acontece em virtude dos fracassos ou dos eventos psicológicos e emocionais negativos. Não temos dúvida de que a grande maioria dos soldados faz o que é certo, mesmo sob circunstâncias difíceis, mas também sabemos que é normal que coisas ruins aconteçam. E nossos adversários irão se valer da mídia, da internet e de redes de relacionamento para explorar arditamente os erros cometidos pelas Forças dos EUA, por menores que sejam, para avançar seus próprios objetivos táticos e estratégicos.

Uma análise dos infelizes e trágicos incidentes que ocorreram na OIF e na OEF proporciona casos para estudo, reflexões e lições aprendidas (aquilo que é tangível e se pode “levar para casa”), que comandantes cômicos devem conhecer e estar atentos para que não reapareçam, tanto em si próprios, quanto em seus soldados.

O propósito aqui não é:

- ser repetitivo ou enfático em torno das coisas ruins;
- criticar as decisões tomadas a partir da confortável posição de quem já conhece as consequências;
- apresentar soluções que teriam sido melhores;
- questionar as personalidades dos envolvidos nos eventos; ou
- modificar a versão dos fatos e recontar o que se passou.

Nosso objetivo é tão somente ajudar os comandantes terrestres a aprender — a aprender de verdade. Queremos registrar e dar destaque àqueles ensinamentos que podem — e devem — estar no “*kit*” de cada comandante (neste caso em seus corações e mentes), e que se referem à dimensão humana da guerra. Tudo para melhor orientá-los no sentido de estarem atentos e não repetirem os mesmos erros cometidos no passado. Também queremos chamar a atenção para temas comuns que ocorreram em combates ao longo dos últimos anos — e que irão continuar acontecendo, nos anos vindouros.

Alguns breves resumos de casos notórios ocorridos durante a OEF e a OIF:

O “esquadrão da morte”. Houve um pequeno grupo de soldados da 2ª Divisão de Infantaria que, supostamente, teria organizado um “esquadrão da morte” no final de 2009 ou início de 2010. Alguns deles teriam matado dois ou três afegãos que não estavam armados e tampouco constituíam uma ameaça, e depois modificaram o local para que parecesse que as mortes estavam relacionadas ao combate. Eles supostamente também teriam cometido outras violações das normas e leis, como coletar “troféus de guerra” e tirar fotografias junto a cadáveres dos inimigos.

As mortes de Haditha. Em novembro de 2005, em Haditha, no Iraque, fuzileiros navais dos EUA teriam supostamente matado 24 iraquianos como parte de um ataque de retaliação após um comboio do 3º/1º Regimento de Fuzileiros Navais ter sido atingido por um explosivo improvisado que matou o Cabo Miguel Terrazas e feriu gravemente outro fuzileiro. Ao menos três oficiais foram repreendidos oficialmente por não terem informado e investigado adequadamente as mortes. Seis fuzileiros navais suspeitos não chegaram a ser acusados formalmente. Um dos envolvidos foi processado criminalmente, mas acabou declarado inocente. Recentemente, o promotor do caso ofereceu um acordo ao comandante do grupo de combate, que se declarou culpado por negligência no cumprimento do dever, em troca de uma sentença mais leve.

As mortes no canal. Três praças da 172ª Equipe de Combate de Brigada foram declarados culpados pela execução sumária de quatro iraquianos que haviam sido detidos, em abril de 2007. Supostamente, essa “matança no canal” (como chamou um documentário da rede de TV CNN) teria sido uma resposta à prematura libertação de detidos que, depois de ficarem presos por apenas alguns dias, retornavam imediatamente à luta.

Os assassinatos de Samarra. Quatro soldados da 101ª Divisão Aeroterrestre foram declarados culpados pela morte de três detidos durante a Operação *Iron Triangle*, perto de Samarra, Iraque, em maio de 2006. Eles teriam supostamente liberado os detidos, atirando em seguida, para que parecesse uma tentativa de fuga.

O incidente da ponte do Rio Tigre. Em janeiro de 2004, soldados da 4ª Divisão de

Infantaria teriam supostamente obrigado dois iraquianos a se jogar de uma ponte sobre o Rio Tigre. Um deles morreu. Um oficial e um graduado foram declarados culpados de crimes cometidos durante esse episódio (tentativa de lesão corporal e obstrução da justiça). O comandante do batalhão desses militares teria, também supostamente, tentado esconder a verdade sobre o incidente.

O estupro e os assassinatos em Mahmudiya. Em março de 2006, perto de Mahmudiya, Iraque, quatro soldados da 101ª Divisão Aeroterrestre mataram quatro iraquianos não combatentes, entre eles uma mulher que foi estuprada antes de ser morta. Os quatro soldados foram declarados culpados pelos crimes de estupro e homicídio.

Abu Ghraib. Onze soldados foram declarados culpados por maus-tratos a detidos e por outros crimes ligados a esse caso ocorrido na prisão de Abu Ghraib, no Iraque, e que foi amplamente divulgado pela mídia.

Os maus-tratos de detidos em Bagram. No início de 2002, na Base Aérea de Bagram, no Afeganistão, ocorreram supostos casos de maus-tratos de detidos, cometidos por militares estadunidenses, que se tornaram destaque em um documentário da CNN, sob o título “*Taxi to the Dark Side*” (“Taxi para o Lado Escuro”, em tradução livre). Pelo menos 15 indivíduos foram acusados e cinco foram condenados por crimes cometidos.

Esses oito incidentes descritos brevemente — como tantos outros, nos conflitos que tiveram a participação dos EUA (mais notoriamente o incidente de My Lai, no Vietnã, em 1968) — salientam o que *pode* ocorrer em uma guerra. Obviamente, esses casos não refletem o que é o Exército dos EUA, nem sua ética profissional ou tampouco os sete “Valores do Exército”. É possível, mesmo, que sequer sejam exemplos de falta de liderança.

Contudo, eles indicam a necessidade de melhorar a instrução dos comandantes, para que reconheçam sinais de abandono da ética. Ademais, precisamos enfrentar a realidade de que as Forças Armadas são um reflexo da sociedade, e que um dos incidentes — o estupro e assassinatos em Mahmudiya, no Iraque — foi, provavelmente, o resultado da presença de um criminoso em meio à tropa.

O mais importante, sob o ponto de vista do aprendizado, é o fato de que os incidentes foram resultado da ocorrência de alguns dos nove — se não todos — eventos psicológicos e emocionais que podem existir em um ambiente de combate complexo, incerto e altamente estressante e volátil. Os nove eventos são:

Autorização. É quando há a percepção de que a cadeia de comando sanciona, aprova ou prescreve determinado comportamento. É possível identificá-lo quando ouvimos, por exemplo, “Eu simplesmente segui as ordens”, ou “Isso é o que meus comandantes querem/esperam que eu faça”.

Transferência de responsabilidade. É quando há a percepção de que existe alguém — que não ele próprio — para arcar com a responsabilidade de atos antiéticos cometidos.

Transformação em rotina. Ocorre quando soldados se acostumam gradualmente a agir de modo errado e a cometer abusos, e o comportamento antiético passa a ser algo rotineiro. Como exemplo, é possível que se ouça que “Nosso trabalho é assim mesmo”. Um atleta que usa drogas por anos a fio, para melhorar seu desempenho físico, ou adolescentes que pagam por um filme e veem dois ou três no cinema são exemplos que ocorrem no meio civil. A condução rotineira e diária da chamada “solução final” pela Alemanha nazista, durante a Segunda Guerra Mundial, é o exemplo mais marcante de como um comportamento errado pode ser aceito como rotina.

Desumanização/desqualificação. Ocorre quando os soldados perdem o respeito por outros ou os julgam “pessoas inferiores”. Soldados nessas condições talvez acreditem que estão sendo forçados a proteger ou a ajudar pessoas que não são seus semelhantes, de quem não gostam. Durante a Guerra do Vietnã, o uso de termos pejorativos como “gooks” [utilizado para referir-se aos asiáticos — N. do T.] indicava que alguns militares estadunidenses tinham desprezo pelo povo local.

Desengajamento moral. Ocorre quando os soldados ficam tão estressados e fatigados física, mental e psicologicamente que eles se desengajam cognitivamente do raciocínio moral e ético ou simplesmente deixam de pensar no assunto. Geralmente, ocorre na

forma de algum tipo de autoilusão (mentindo a si próprio), racionalização (os fins justificam os meios), ou perda da consciência lógica, ou do raciocínio coerente. É comum que esse comportamento surja a partir da transformação de comportamentos antiéticos em rotina. Em alguns casos, um soldado talvez não pense em termos de certo e errado — ou talvez nem pense —, simplesmente agindo sem pensar.

Moralidade “entre parênteses”. É algo que se observa quando um soldado atribui um conjunto de valores ou crenças a uma situação (por exemplo, quando está em uma operação no exterior), mas age com valores diferentes em outra (quando volta ao “mundo real”). Ou, em outras palavras, “O que ocorre no teatro de operações fica no teatro de operações”⁵.

Lealdade inadequada. Refere-se ao soldado que coloca sua lealdade aos companheiros, ou à sua fração de combate, acima dos valores da organização — os Sete Valores do Exército. O soldado que comete um ato antiético para proteger ou cuidar de um companheiro de grupo de combate é um exemplo.

Pressão dos pares. Ocorre a partir da influência dos companheiros ou da Unidade a que pertence o militar, que pode obscurecer sua capacidade de agir ou pensar sozinho (falta de coragem moral).

...ameaças psicológicas e emocionais devem ser conhecidas e entendidas pelos comandantes e líderes.

Pensamento do grupo. É semelhante à pressão dos pares, quando o peso das ideias do grupo suprime a capacidade do soldado de pensar e agir sozinho (falta de coragem moral).

Alguns desses conceitos podem atuar isoladamente sobre o pensamento e o bem-estar emocional do soldado, embora, geralmente, ajam combinados. Quando alguns desses eventos comportamentais exercem influência sobre um militar, coisas ruins podem acontecer. Pode-se afirmar que todos os nove eventos influenciaram

as ações dos soldados e comandantes em My Lai e Abu Ghraib. Nos demais casos, talvez apenas alguns desses eventos tenham exercido papel significativo. Embora exista vasta pesquisa acadêmica documentada sobre esses eventos comportamentais, eles não são complicados demais para que sejam deixados de lado pelos comandantes⁶. Estes, oficiais ou graduados, são profissionais inteligentes, instruídos e bem-intencionados. Sua capacidade de *reconhecer* “o que pode ocorrer” talvez seja mais que o necessário para mitigar tais ocorrências. O mais importante, sob a ótica do desenvolvimento de líderes, é que essas ameaças psicológicas e emocionais devem ser conhecidas e entendidas pelos comandantes e líderes. As reuniões de comando e de estado-maior e as análises pós-ação devem tratar do problema e incluir seu estudo no treinamento antes dos desdobramentos em operações. Sendo mais dogmático, seria possível afirmar que elas devem ser itens do *checklist* de todo comandante em campanha.

Os nove eventos comportamentais são tipicamente *humanos*. O Exército funciona no ramo que lida com seres humanos — indivíduos; seres emotivos que pensam e são diferentes, uns dos outros. Não existem duas pessoas iguais. Não é o produto de uma linha de montagem, onde se pode reproduzir o mesmo exato modelo um ano mais tarde. Não há um “método científico” rígido que influencie pessoas no cumprimento de suas missões. Adestrar soldados — e transformá-los em líderes — é trabalho de artífices meticulosos, e não fruto do processamento de milhares de peças que se juntam para completar a montagem. Considerando que existe o livre arbítrio, também haverá atrito, incerteza, interação psicológica e oportunidades. Os comandantes precisam compreender a natureza complexa dos seres humanos, quando em combate.

As declarações abaixo, que foram retiradas de investigações e discussões sobre os incidentes mencionados anteriormente, são exemplos de sinais que possivelmente estejam afetando subordinados e que os comandantes devem ser capazes de reconhecer:

“Ele exibiu extremo ódio com relação ao inimigo e geralmente se referia a eles como selvagens”.

“Vamos proteger o povo ou matar insurgentes”?

“Quando você percebe que o mundo ao qual você pertence não é feito com concreto, mas com ilusões, os resultados podem ser devastadores”.

“Não ligo a mínima se eu morrer”.

“Não temos efetivo suficiente, mas ninguém se importa”.

“Certas pessoas não deveriam voltar vivas”.

“O Exército tem grandes comandantes e comandantes que estão moralmente falidos”.

“Eu o desafio a imaginar a frustração sentida quando, após ter sido engajado pelo fogo inimigo por várias horas, lograr a captura de alguns deles, apenas para vê-los libertados dois dias depois, porque alguém da área de detenção disse que seriam necessárias mais informações sobre eles”.

“Não lhes diga sobre [isso, ou aquilo]”.

“Havia um clima tóxico na Unidade”.

“Frequentemente nos víamos lutando contra os mesmos inimigos, de novo e de novo”.

“Matem todos os homens em idade de serviço militar [que encontrarem na área,] no objetivo”.

“Precisamos matar mais”.

Claro que essas citações devem ser interpretadas dentro do contexto em que foram produzidas. Soltas, essas frases podem adquirir um significado negativo e ameaçador, ao passo que, inseridas em seu contexto talvez não indiquem problema algum. O contexto é importante. Contudo, a tela de radar do comandante deve captar o sinal de possíveis problemas quando ele começar a ouvir comentários como esses e, nesse caso, ele deve começar a sondar o ambiente de sua Unidade. Além disso, os comandantes devem prestar atenção aos soldados que se comportem de forma errática e antissocial. Um soldado que maltrata e mata cães e gatos representa uma clara advertência, por exemplo.

Curiosamente (e coincidentemente) depois do incidente de My Lai, a investigação do General de Divisão William Peers descobriu nove fatores que exerceram influência para que esse evento trágico ocorresse:

- falta de treinamento adequado;
- atitude para com o povo local (falta de sensibilidade cultural);



Força Aérea dos EUA, Sgt. Manuel J. Martinez

Soldados do 10º Grupo de Forças Especiais dos EUA durante um exercício conjunto/combinado anual com duração de duas semanas — o Emerald Warrior 2011 — em Fort Walton Beach, Flórida, 01 Mar 11.

- atitude permissiva;
- fatores psicológicos;
- fatores organizacionais;
- natureza do inimigo;
- planos, ordens e intenção do comandante;
- atitude das autoridades do governo;
- liderança⁷.

Os mesmos eventos psicológicos que levaram ao incidente de My Lai seguem sendo uma ameaça aos nossos soldados e comandantes — e sempre serão. Do ponto de vista do aprendizado, os nove eventos comportamentais discutidos são um subconjunto dos nove fatores descobertos em My Lai — a atitude com relação à população local; os fatores psicológicos; a natureza do inimigo; os planos e ordens e a liderança. E isso ocorreu em 1968 — o que chama nossa atenção para a necessidade de aprender; *aprender de verdade*, com o passado. Militares estadunidenses cometeram atrocidades em todas as guerras de que os EUA tomaram parte, inclusive durante a Segunda Guerra Mundial, como no caso dos prisioneiros alemães que foram mortos em Dachau, na Alemanha⁸; ou quando prisioneiros alemães e italianos foram mortos em Biscari, na Itália⁹. Esses exemplos históricos são poderosas lembranças de como o lado negro do combate pode influenciar os pensamentos, as emoções e o comportamento de soldados e líderes.

Outras Recomendações

Além da necessidade de instruir militares sobre os aspectos psicológicos citados, propomos que a alteração dos currículos da Força incluam temas que discutam os desafios contextuais e ambientais, que os militares possivelmente venham a experimentar, quando em combate. Ensinar e debater esses e outros desafios irá preparar melhor os futuros comandantes para algumas das dificuldades que poderão enfrentar no combate. A lista que apresentamos inclui, mas não deve se limitar a:

- [o risco de] vencer no nível tático, mas perder no operacional e no estratégico;
- relatos do eventos com veracidade — e consequências da tentativa de alterá-los;
- casos de corrupção e suborno;
- a situação das empresas contratadas na área do combate;
- a falta de recursos;

- a existência de expectativas não realistas no campo de batalha;
- comandantes desligados da realidade, nos escalões mais baixos; e

● efetivo insuficiente e sobrecarga de missões. É óbvio que alguns dos desafios apresentados nessa lista estão fora da esfera de influência de um soldado ou sargento comum. De fato, comandantes de grupo de combate e mesmo sargentos-adjuntos e comandantes de pelotão talvez tenham pouca influência sobre a maioria desses desafios — mas os comandantes em todos os escalões devem estar conscientes de que eles existem. Os comandantes terão de estar cientes de outros desafios que provavelmente irão enfrentar; como, por exemplo:

- decisões sobre aumentar o efetivo da Força no Teatro de Operações;
- tentativas de forjar falsos indícios em incidentes com baixas;
- troféus de guerra;
- vingança como motivação;
- a necessidade de controlar suas próprias emoções e as de seus soldados; e
- a atitude que leva a “se ninguém falar nada, não descobrirão o que aconteceu”.

São esses os tipos de desafios que os comandante de grupo de combate, os sargentos-adjuntos e os comandantes de pelotão podem controlar diretamente. São desafios de liderança que cabem a cada indivíduo — mas que também são assuntos que dizem respeito aos comandantes — e que são influenciados pelo ambiente gerado pelo comando. O comandante precisa reconhecer quando os soldados se sentem ameaçados e determinar o momento em que precisa recorrer a uma medida drástica. São os comandantes que escolhem (ou permitem que seus subordinados escolham) levar uma arma a mais durante as patrulhas, para que possam deixá-la ao lado de uma vítima morta por engano, na tentativa de fazer com que pareça que a tropa sofrera uma ataque. Os comandantes criam a realidade que serve para justificar suas ações quando estiverem atuando. São os comandantes que deixam que seus soldados cedam aos seus instintos mais baixos e sucumbam à “sede de sangue”. São os comandantes que permitem que ocorram mortes por vingança. O Exército não tolera esse comportamento, claro; tampouco usa de pretextos

para admitir que ele seja aceitável, em certas circunstâncias. Acima de tudo, essas escolhas são individuais e precisam ser vistas dessa forma. Contudo, a liderança exercida por comandantes fortes, instruídos e bem informados, pode exercer influência positiva sobre as escolhas individuais.

Os comandantes devem ser capazes de:

- reconhecer um não combatente;
- compreender os riscos a que os não combatentes estão sujeitos e como tratá-los;
- reconhecer os riscos a que estão submetidos os locais protegidos por lei;
- deixar clara sua intenção, para que todos seus subordinados a entendam;
- identificar quando o clima de comando estiver se tornando questionável; e
- saber quando intervir para coibir a ocorrência de transgressões.

Todos esses temas devem ser abordados pela instituição e pelo comando — dizem respeito à liderança. Contextualmente, todos começam com o ambiente de comando e todos estão relacionados à capacidade de os comandantes controlarem suas próprias emoções e as de seus subordinados. Primeiro, o comandante precisa dominar a autoconsciência e o autocontrole; depois, considerar o contexto político e emocional. Somente após dominar esses aspectos será capaz de definir como abordar os demais (não combatentes, risco, sítios históricos protegidos e outras responsabilidades).

Sob uma perspectiva pedagógica — em um ambiente escolar ou obedecendo a um programa de desenvolvimento profissional para oficiais ou graduados —, os comandantes podem analisar e debater casos reais empregando a metodologia adequada para estudos de caso, tomando o cuidado de incluir um análise dos nove eventos psicológicos recomendados. Essa técnica exigiria uma pesquisa dos fatos específicos a cada caso, seguida de um debate contextualizado sobre os aspectos da dimensão humana envolvidos. O desafio, nesse caso, seria garantir que as personalidades dos envolvidos nos incidentes não fossem consideradas no ambiente de estudo, a menos que o conhecimento dessas personalidades fosse essencial para a experiência de aprendizado. O objetivo de tais sessões deve ser um aprendizado concreto — e não a “proteção de reputações de indivíduos”. Os estudantes

podem refletir sobre aspectos captados nos casos e discutir as lições aprendidas de seu próprio cabedal de conhecimentos, suas experiências e sua visão sobre cada caso. É lógico imaginar que a mesma técnica de estudo de casos aplicada ao treinamento anterior aos desdobramentos operacionais surtirá efeito semelhante sobre os futuros comandantes.

Aprendizado Verdadeiro por meio do Conhecimento Pessoal e do Autocontrole

Aprender, crescer e desenvolver-se são escolhas que indivíduos e organizações fazem durante toda sua existência — elas não acontecem por acaso. Nunca desistir de aprender coisas novas na vida é uma escolha consciente que exige um alto nível de conhecimento de si próprio e de autocontrole¹⁰. Os comandantes precisam conhecer-se o suficiente para saber até onde vai seu conhecimento (o que sabem) e quando, onde e o que precisam aprender (o que não sabem). Pessoas que desejam aprender durante toda a vida precisam possuir um nível de consciência que lhes permita ver que não possuem conhecimentos suficientes em algumas áreas e, então, tomar as providências necessárias para suprir essa falta — ou seja, agir com autocontrole. Todo comandante que acha que sabe tudo ou que não tem nada para aprender acaba preparando o terreno para seu próprio fracasso, o fracasso de sua Unidade e, conseqüentemente, o não cumprimento de sua missão. Introduzimos alguns temas específicos que acreditamos que os comandantes precisam saber, quando estiverem atuando em combate.

Para que comandantes bem fundamentados profissionalmente entendam, aprendam e se adaptem, é preciso que pratiquem o autocontrole habitualmente — o que deve ser resultado natural de um nível de autoconsciência adequado (vale observar que é possível ser autoconsciente sem que se tenha, necessariamente, autocontrole). Quando os comandantes já estão conscientemente ligados no que pensam e sentem e em como pensam (metacognição), devem passar a controlar tais pensamentos e sentimentos para melhor combinar com o contexto que experimentam. Os comandantes que praticam o autocontrole precisam estar concentrados em seus pensamentos e emoções de modo a melhor controlá-los, quando lideraram

Força Aérea dos EUA, Sgt. Jonathan Lovelady



Forças Especiais do 4º Batalhão, do 10º Grupo de Forças Especiais enquanto preparam seu equipamento antes de embarcar em uma aeronave KC-130 Hercules da Força Aérea dos EUA, no Centro Espacial John C. Stennis, Mississippi, durante o exercício Emerald Warrior 2011, 08 Mar 11.

seus subordinados. Só pode haver benefícios no fato de líderes estarem mais bem informados e mais conscientes sobre a dimensão humana e os conceitos que introduzimos neste artigo.

No Exército, comandantes lideram pessoas, na maior parte do tempo — não organizações. O desenvolvimento e entendimento de pessoas (a dimensão humana) deve ser um propósito fundamental de todos os programas de desenvolvimento de líderes — no mesmo nível em que se busca a proficiência tática e técnica. Igualmente importante: os comandantes devem buscar programas que lhes permitam estudar a si próprios (para desenvolver e praticar a autoconsciência) — quem são, como pensam, por que pensam assim e quais seriam as possíveis consequências das decisões tomadas com base em seus processos e modelos mentais¹¹.

Recomendamos que o conhecimento pessoal receba mais atenção no desenvolvimento de líderes. Entendemos que, ao concentrarmos uma grande parte de nossos esforços em nós mesmos, estaremos desenvolvendo comandantes com reconhecido caráter moral, com a capacidade de

considerar o ambiente ao seu redor com olhar crítico (incluindo seus subordinados), ficando atentos às ameaças mais comuns que atingem a dimensão humana, e tomar decisões em proveito de sua intenção, sempre de acordo com os valores da nação e do Exército. O verdadeiro desenvolvimento de líderes começa em cada um de nós¹².

Quanto mais conhecimento do comportamento humano e da dimensão humana os comandantes possuírem, melhor irão entendê-los e, possivelmente, influenciá-los. Um sólido conhecimento dos eventos psicológicos e emocionais e dos temas recorrentes que aqui recomendamos pode ser um ponto de partida. Por exemplo, os pensamentos e as emoções de um comandante podem levá-lo a buscar algum tipo de vingança irracional contra um inimigo “imoral”, em função deste último ter provocado a perda trágica de alguns de seus soldados. O modo como (e se) os comandantes administram essa motivação para vingança (tanto cognitiva quanto emocionalmente) irá afetar seu ciclo decisório, seu raciocínio ético e, em última instância, seu comportamento.

Destaque para o projeto “Higidez Total do Soldado” (*Comprehensive Soldier Fitness*), desenvolvido pelo Exército dos EUA em conjunto com a Universidade da Pensilvânia, que visa a melhorar a capacidade de resistência de militares e suas famílias, que consideramos como um excelente meio para ensinar autoconsciência e autocontrole¹³. Uma parte significativa do projeto veio do departamento de Psicologia da universidade e tenta ensinar como dosar as emoções, controlar impulsos e empregar análise causal. Essas três habilidades são exemplos clássicos de conhecimento pessoal e autocontrole. O programa ensina, por exemplo, habilidades que permitem que o aluno entenda a sequência “evento desencadeador–crenças–consequências”, e saiba com evitar “armadilhas do pensamento” (erros de pensamento) e como reconhecer “icebergs” (modelos mentais extremamente arraigados)¹⁴. Os comandantes que estiverem bem informados sobre as ameaças e eventos comportamentais que discutimos e que pratiquem habitualmente as habilidades citadas irão entender melhor a si mesmos, controlar seus próprios pensamentos e comportamentos, liderar seus soldados, mitigar as ameaças, garantir que somente ocorram comportamentos éticos e cumprir a missão.

Resumo

Quando em combate, os comandantes precisam estar conscientes dos muitos efeitos psicológicos e emocionais negativos que o estresse e a violência do combate podem exercer sobre os seus

subordinados: os nove eventos comportamentais que discutimos. Currículos transmitidos segundo métodos pedagógicos sólidos e treinamento bem planejado serão capazes de instruir, treinar e desenvolver os comandantes para:

- reconhecer indícios de perigo em seus soldados;
- reconhecer indícios de perigo em si mesmos;
- raciocinar segundo padrões éticos; e
- reconhecer uma situação que envolva problemas éticos, mas que talvez não esteja tão evidente.

O Centro da Profissão e Ética do Exército (*Center for the Army Profession and Ethic*) aborda essas duas últimas áreas. Os comandantes que conhecem a si próprios devem habitualmente perguntar-se — e a seus subordinados mais próximos — se existe qualquer indício negativo em suas Unidades. Buscar conhecer quais são os desafios éticos que suas Unidades enfrentam ou podem enfrentar no futuro também deve gerar um questionamento permanente, junto às suas tropas.

Se essa capacidade e esse conhecimento exigem que se prepare um *checklist*, façamos um, então. O que irá nesse *checklist* e em futuros currículos deve ser baseado em anos de lições aprendidas pelo Exército dos EUA — uma organização que aprende. Considerando o ambiente estratégico atual — com as operações no Afeganistão e no Iraque —, o momento nos parece adequado para melhorar nossos programas e escolas de desenvolvimento de líderes. O que fizemos foi propor algum conteúdo específico, para ajudar nesse esforço. **MR**

REFERÊNCIAS

1. SENGE, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).
2. Ibid.
3. KOLB, David. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, Inc., 1984).
4. SCHÖN, Donald. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, Inc., 1983).
5. DOTY, Joseph e TENACE, Shawn. “What Goes on in Theater Stays in Theater?” *Army Magazine*, January 2009.
6. Por exemplo, AQUINO, K. e REED, A. “The Self-importance of Moral Identity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6) (1999): p. 1423-30; BANDURA, Albert. “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”, *Personality and Social Psychology Review*, 3(3) (1999): p. 193-209; BANDURA, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Cambridge University Press, 1995); BARGH, J. “Automatic and Conscious Process of Social Information”, in WYER, R.S. e STULL, T.K., eds., *Handbook of Social Cognition*, Vol 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), p. 1-44.
7. PEERS, LTG William. *The My Lai Inquiry* (New York and London: W.W. Norton and Company, 1979).

8. BUCHNER, Howard. *Dachau: The Hour of the Avenger: An Eyewitness Account* (Metairie, Thunderbird Press, Inc., 1986).
9. WEINGARTNER, James. “Massacre at Biscari: Patton and an American War Crime”, *The Historian*, 52(1) (1989): p. 24-39.
10. Definimos autoconsciência como o monitoramento habitual e intencional dos próprios pensamentos (metacognição ou pensar sobre como se pensa), sentimentos, emoções e comportamentos. Definimos autocontrole como o controle habitual e intencional dos próprios pensamentos, sentimentos, emoções e comportamentos.
11. SENGE.
12. AVOLIO, Bruce. *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005).
13. CASEY, George. “Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience in the United States Army”, in SELIGMAN, M. e MATTHEWS, M., eds., *American Psychologist* (Special Issue on Comprehensive Soldier Fitness), 66(1) (2011): p. 1-3.
14. REIVICH, K. e SHATTE, A. *The Resilience Factor: Seven Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles* (New York: Broadway Books, 2002).