



Arte: Napoleão no campo de batalha de Eylau (Prússia), durante uma das Guerras Napoleônicas (a Guerra da Terceira Coalizão, 1807), óleo sobre tela, de Antoine-Jean Gros.

## A Experiência Representa uma Lacuna na Formação do Oficial Subalterno?

Major Adam Wojack, Exército dos EUA

**E**M 1808, APÓS derrotas humilhantes infligidas pela França de Napoleão, o governo prussiano atribuiu boa parte da culpa por seus infortúnios a uma fraca liderança militar, reformulando, subsequentemente, os critérios nacionais para a preparação de oficiais. Um dos requisitos eliminados foi o de que oficiais fossem provenientes exclusivamente da aristocracia do país. “As únicas qualificações para tornar-se um oficial”, afirmava a diretriz, “serão, em tempo de paz, a formação e o conhecimento profissional; em tempo de guerra, o destaque

por bravura e discernimento. [...] Todas as preferências de classe previamente existentes no sistema militar estão abolidas”<sup>1</sup>.

O governo prussiano também instituiu o requisito de que todos os aspirantes servissem como praças por seis meses (para proporcionar-lhes uma boa base na aquisição de proficiência técnica) e cursassem uma escola profissional durante nove meses antes de se tornarem oficiais. Essas reformas, geralmente reconhecidas como o início do oficialato moderno, visavam a garantir futuras vitórias ao prepararem o tipo de comandante capaz

*O Major Adam Wojack, Exército dos EUA, é bolsista do Programa de Treinamento na Indústria na FleishmanHillard, uma firma internacional de comunicações, em Nova*

*York. É mestre em Estudos Militares Avançados pelo U.S. Army Command and General Staff College.*

de prosperar e vencer no ambiente operacional cada vez mais complexo do combate napoleônico, caracterizado pelo emprego de armas combinadas. As reformas, implementadas no início de um período de primazia das Forças Armadas prussianas e, em seguida, alemãs, revolucionaram a forma pela qual os exércitos refletiam, atuavam e preparavam comandantes até boa parte do século XX<sup>2</sup>.

De maneira semelhante, mas em menor magnitude, depois de quase uma década de operações de combate contínuas, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) publicou a Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército (*Army Leader Development Strategy — ALDS*), em novembro de 2009. A ALDS foi a visão inicial da Força para como ela concentraria os meios institucionais na formação da próxima geração de comandantes diretos (pelotão e subunidade) e comandantes organizacionais (divisão, brigada e batalhão). Sua autoria coube às principais partes interessadas dentro da instituição, que acreditavam que o Exército apresentava um “desequilíbrio” na formação de seus comandantes e reconheceram a necessidade de uma nova visão de liderança. Ao discutirem o “competitivo ambiente de aprendizagem” do futuro, em que nossas Forças enfrentariam inimigos adaptáveis e pacientes, que utilizariam o tempo e a complexidade em vantagem própria, os autores propuseram que o Exército configurasse a vitória no presente, preparando seus comandantes para “aprenderem mais rápido, entenderem melhor e se adaptarem mais prontamente”<sup>3</sup>.

Para esse fim, a ALDS estipulou que o Exército dos EUA se concentrasse em preparar comandantes autoconfiantes, versáteis, adaptáveis e inovadores, a fim de dominarem um ambiente transformado e continuamente mutável. Segundo a estratégia, um modo de alcançar esse objetivo seria que a instituição equilibrasse seu compromisso para com os três pilares do desenvolvimento de líderes: o adestramento, a instrução e a experiência<sup>4</sup>.

Ainda que os efeitos de uma transformação institucional sejam raramente visíveis no curto

prazo, o Exército dos EUA continua, quatro anos depois, em um estado de desequilíbrio quanto a esses três pilares, “dada a ênfase que [a Força tem] precisa[do] dar ao combate”, segundo a última versão da ALDS, publicada em junho de 2013<sup>5</sup>.

Algo que é, e provavelmente continuará a ser, objeto de debate diz respeito a que área, exatamente, ainda é necessário equilíbrio e deve ocorrer a mudança. Este artigo visa a contribuir para o debate propondo que, dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército, o componente experiência é o que está mais desequilibrado em relação aos demais, quando aplicado aos nossos oficiais mais modernos em sua fase de desenvolvimento “pré-implementação”.

---

### **...dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA, a experiência... pode ser a mais difícil de quantificar.**

#### **Desenvolvimento Inicial**

Para os fins deste artigo, “implementação” é a designação dos oficiais subalternos para suas primeiras funções de comando de frações, após o adestramento inicial. O equilíbrio consiste em dedicar igual atenção aos três pilares do modelo de desenvolvimento de líderes, de modo a formar um oficial mais versátil e adaptável. Um exemplo contemporâneo é o seguinte caso: alguns anos atrás, no Forte Leavenworth, perto do término da Operação *Iraqi Freedom* e logo antes da escalada de tropas no Afeganistão, um comandante de brigada dirigiu-se a um grupo de oficiais superiores sobre o desafio de equilibrar os requisitos de pessoal da Força com as exigências da formação de comandantes. Esclareceu que, de seus 40 comandantes de companhia, 11 ainda não haviam iniciado o Curso de Carreira para Capitães (Aperfeiçoamento de Oficiais). Em outras palavras, afirmou ele, estavam em sua primeira missão como oficiais no Exército. Dez anos atrás, declarou o comandante de brigada, uma proporção como essa seria impensável. Naquela época, asseverou, todos os capitães que



assumiram o comando de uma companhia em uma brigada em serviço ativo haviam concluído o Curso e estavam pelo menos em sua segunda missão no Exército.

Esse comandante de brigada explicou, ainda, que o efeito imprevisto dessa maior quantidade de comandantes de companhia mais jovens era um estresse maior para a organização, devido à sua inexperiência. Embora todos contassem com ampla experiência de combate, adquirida em missões recentes no Iraque ou no Afeganistão, nenhum deles tinha o mesmo grau de habilidade para orientar seus novos tenentes ou sargentos que seus antecessores dez anos antes. Segundo o comandante de brigada, isso obrigava os oficiais superiores a assumirem um papel mais amplo que antes nessa área, gerando novos fatores de estresse como uma carga de trabalho maior e a impressão de microgerenciamento.

Embora se refira a comandantes de companhia, e não a oficiais subalternos em início de carreira (que são o tema deste artigo), esse exemplo trata do fator “experiência” no desenvolvimento de líderes. Os oficiais precisam de prática ao longo do tempo para se tornarem hábeis na maioria das tarefas de comando, e cada novo nível de responsabilidade requer habilidades diferentes. Sem o benefício do tempo e da prática, os oficiais subalternos podem tornar-se um peso para seus superiores durante o desenvolvimento de suas habilidades de liderança.

Dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA, a experiência — definida pela atual ALDS como a “progressão contínua de eventos pessoais e profissionais” — pode ser a mais difícil de quantificar<sup>6</sup>. Diferentemente da instrução ou do adestramento, que podem ser mensurados em termos da conclusão de um curso ou campo de estudo, a experiência é, normalmente, aferida com base na participação de eventos específicos ou no tempo em que se serviu na função imediatamente anterior à promoção. Contudo, indivíduos aprendem com ritmos diferentes, e alguns ambientes oferecem maiores oportunidades de aprendizagem. De qualquer forma, possuir uma experiência profissional relevante é, em geral, algo considerado essencial para a obtenção de cargos de gerência

ou liderança na maioria das organizações civis. Nesse aspecto, a situação é a mesma no Exército dos EUA, sendo a seleção do oficial subalterno a conhecida exceção: com base no nível de instrução atingido e no adestramento recebido, o Exército coloca indivíduos provenientes do segmento civil em funções de comando situadas no ponto intermediário da hierarquia organizacional e escala salarial. Esses indivíduos se tornam os oficiais subalternos e comandantes de pelotão do Exército. Não se exige uma experiência militar prévia. Ainda que alguns deles tenham tido experiência como praças e, possivelmente, experiência de combate antes de se tornarem oficiais, essa é a exceção, e não a regra — nem um pré-requisito.

Nesse modelo de formação de oficiais, dois dos três pilares do desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA (instrução e adestramento) são regidos pelos requisitos da Força antes da implementação, mas o terceiro (experiência) é tratado de forma incompleta. O Exército dos EUA conduziu experiências com um treinamento vivencial pré-implementação mediante o Curso Básico de Liderança para Oficiais, Fase II (*Basic Officer Leader Course, Phase II — BOLC II*), um programa de seis semanas para oficiais recém-formados, oriundos de todas as armas, quadros e serviços, realizado de 2006 até dezembro de 2009, quando foi cancelado<sup>7</sup>. O Gen Div Mark Hertling, então Subcomandante de Instrução Militar Inicial do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*), explicou esse cancelamento dizendo que as subunidades precisavam de oficiais subalternos com urgência, e essa pareceu ser a solução mais conveniente<sup>8</sup>.

Independentemente de o programa ter ou não proporcionado aos oficiais subalternos a oportunidade de adquirir alguma experiência organizacional antes de assumirem funções de comando direto, o cancelamento desse curso — ou sua incorporação no atual BOLC B, de duração e escopo semelhantes aos cursos básicos para oficiais anteriores aos programas BOLC — criou uma lacuna em termos de qualquer *proposta* de preparação vivencial para esses oficiais. Isso indica

um desequilíbrio no desenvolvimento de líderes logo no início da carreira de nossos oficiais mais modernos.

### Onde a Experiência é Mais Necessária

Em termos doutrinários, a abordagem do Exército dos EUA para desenvolver a experiência dos oficiais subalternos ocorre por meio do treinamento prático “no trabalho” ou “na função”. A atual edição do Panfleto 600-3 — *Desenvolvimento Profissional e Gestão de Carreira de Oficiais* (*Department of the Army Pamphlet 600-3 — Commissioned Officer Professional Development and Career Management*), publicada em 2010, afirma que as “Unidades de tropas” são “onde os oficiais começam a desenvolver suas habilidades de liderança [...] O comando de tropas é a melhor forma de aprender sobre as operações do Exército e cria uma base sólida para o futuro serviço”.

Embora aprender a partir da experiência prática, “na função”, seja algo essencial e benéfico, os

oficiais subalternos já designados para o comando de uma fração talvez não adquiram importantes lições a tempo de tomar as decisões sensatas e oportunas necessárias no ambiente operacional complexo e competitivo da atualidade. Esses oficiais subalternos adestrados e instruídos, mas inexperientes, talvez não sejam os solucionadores de problemas ideais, necessários para o êxito em um futuro campo de batalha caracterizado, segundo a ALDS, pela “complexidade e ambiguidade”<sup>10</sup>. Considerando o caráter cada vez mais descentralizado dos conflitos hoje em dia, em que comandantes de pelotão são, muitas vezes, os decisores mais antigos em muitas das missões operacionais, é nesse contexto que a experiência parece ser justamente mais necessária.

Em palavras simples, a aquisição de experiência por um certo tempo antes da designação para comandar uma fração de tropa é algo rigorosamente programado no desenvolvimento profissional de quase todos os que ocupam funções de chefia



Exército dos EUA, Markus Rauchenberger

Um graduado, integrante do 30º Comando Médico (centro), e seus instrutores verificam seus resultados no exercício de tiro com o fuzil de assalto M4 durante competição na Área de Treinamento em Grafenwoehr, Alemanha, 20 Ago 13.

no Exército, exceto a primeira designação de um comandante de pelotão.

Embora não seja difícil identificar a deficiência no desenvolvimento de experiência entre nossos oficiais subalternos (especialmente entre os oriundos diretamente do segmento civil), é preciso estabelecer, neste ponto, se existe uma relação causal entre a experiência militar prévia e um melhor desempenho após a “implementação”. Quanto a esse tema, não faltam respostas calcadas em crenças tradicionais: os comandantes de batalhão que querem tenentes que tenham tido experiência como praças por já terem desenvolvido habilidades técnicas e de liderança; os cabos e soldados de menor antiguidade que expressam preferência por oficiais que tenham sido praças por terem um histórico em comum; e a impressão, por parte de alguns, de que oficiais com esse tipo de preparo acabam sendo melhores comandantes de pelotão. Contudo, a questão requer pesquisas e provas: de que forma a experiência militar prévia faz com que um oficial subalterno desempenhe melhor, e essa potencial vantagem é significativa o suficiente para inspirar uma mudança em como preparamos os oficiais?

Um levantamento informal da literatura existente sobre o tema revela pelo menos cinco categorias diferentes sobre por que a obtenção de experiência organizacional ou de combate por parte de um oficial subalterno pode melhorar o desempenho do comandante, Unidade e organização — caso não haja diferenças em relação a atributos desejáveis, como inteligência, higidez física, caráter e motivação. As três categorias são as seguintes:

- Houve uma seleção militar inicial.
- Maior competência técnica e menor tempo de adestramento na Unidade.
- Maior confiança, discernimento e habilidade de liderar pelo exemplo.
- Melhor capacidade de se identificar com os subordinados.
- Menos microgerenciamento por superiores, resultando em menor estresse organizacional.

A seguir, são apresentados exemplos da literatura relevante, que abordam cada categoria.

**Compromisso.** Nesta primeira categoria, um oficial subalterno com experiência militar prévia é mais comprometido com a organização (e vice-versa), já que o processo de seleção ocupacional já ocorreu. Em outras palavras, o Exército já selecionou o militar que decidiu tornar-se oficial — e foi por ele escolhido. A probabilidade de que tal oficial permaneça além do tempo inicial de serviço é bem maior que a de um que não tenha experiência prévia. Essa observação é confirmada por estudos recentes sobre taxas de retenção em todas as fontes de formação de oficiais ao longo da última década. As pesquisas mostram que os militares oriundos das escolas de aspirantes a oficial (*officer candidate school* — OCS; programas voltados a graduados ou civis portadores de diploma de nível superior, tendo de 6 a 17 semanas de duração, dependendo da Força) e que tenham servido como praças permanecem na Força com mais frequência. Em contrapartida, os oficiais que receberam uma bolsa de quatro anos na Academia Militar dos EUA ou no Programa de Formação de Oficiais da Reserva, ambos com uma quantidade relativamente baixa de cadetes com experiência como praças, apresentam as menores taxas de retenção<sup>11</sup>.

---

### **...um oficial subalterno com experiência militar prévia é mais comprometido com a organização...**

O processo de seleção ocupacional ocorre ao longo do tempo e engloba os marcos formativos da carreira. Por exemplo, um oficial subalterno com experiência militar prévia já terá: cursado e concluído a instrução individual básica e avançada, tendo obtido uma qualificação militar; servido em uma Unidade com outros soldados sob a supervisão de sargentos, subtenentes e oficiais; e se candidatado à admissão em uma instituição de formação de oficiais. Esse período de serviço é algo mais que um certo número de anos ou meses: é evidência ou a pressuposição de uma adaptação positiva à cultura militar, da aquisição de uma gama de habilidades técnicas





1º Sgt do 864º Batalhão de Engenharia conversa com cabos e novos sargentos durante um curso de desenvolvimento de comandantes de fração, com duração de cinco dias, ministrado pelo batalhão trimestralmente, Base Conjunta de Lewis-McChord, Estado de Washington, 24 Jan 12.

individuais básicas e da possível excelência em algumas delas. Demonstra um sentido de compromisso para com o Exército, uma vez que o militar decidiu permanecer na Força e tornar-se um oficial, o que sugere fortemente que a profissão militar lhe apraz.

Martin van Creveld, ilustre historiador militar israelense, considerou problemático o sistema norte-americano de seleção de potenciais oficiais subalternos, afirmando: “O aspecto que mais se destaca na trajetória rumo ao oficialato nos EUA é que os futuros oficiais são designados como tais antes mesmo de ingressarem nas Forças”<sup>12</sup>. A seleção ocupacional de oficiais gerada dessa forma ocorre, por necessidade, durante e após a designação inicial de comando, provocando estresse adicional para a organização e para o indivíduo. Em suma, nem o Exército nem o indivíduo escolheram um ao outro antes da designação para uma função de comando direto.

**Competência.** Segundo, um oficial subalterno com experiência militar prévia tem mais competência técnica e requer menos treinamento em habilidades individuais e coletivas. Ao falar sobre praças, o sociólogo militar Samuel Coates afirmou: “As habilidades militares de liderança ou especialidades técnicas são, em geral, complexas demais para serem dominadas em um período de alistamento”<sup>13</sup>. A aquisição das habilidades necessárias aos oficiais, presumidamente mais complexas que as de praças (planejamento, liderança e ação de decidir no âmbito coletivo, por exemplo), provavelmente requer, no mínimo, o mesmo prazo. Nesse ínterim, os sargentos muitas vezes acabam tendo de completar o adestramento de oficiais subalternos.

O Manual de Campanha 6-22 — *Liderança do Exército: Competente, Confiante e Ágil* (FM 6-22 — *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*) elucida a responsabilidade dos sargentos quanto a

concluir o desenvolvimento dos oficiais em início de carreira. “Quando os oficiais subalternos iniciam a carreira, seus sargentos ajudam a treiná-los e moldá-los. Quando os tenentes cometem erros, os sargentos mais experientes podem intervir e orientar o jovem oficial, corrigindo seu rumo”<sup>14</sup>. Considerando a presumida diferença de complexidade entre as tarefas dos oficiais e as de praças, isso sugere que os sargentos já sejam suficientemente competentes nas tarefas de um oficial subalterno para ensiná-las ou que esses novos oficiais estejam aprendendo habilidades do tipo facilmente transmitido por sargentos — habilidades militares ou de liderança básicas.

A exigência de que sargentos treinem oficiais subalternos já no exercício da função não é algo novo. Um historiador, tomando como base a cultura do Exército dos EUA na década de 1830,

descreveu o atrito gerado por esse inevitável período de treinamento: “Os oficiais subalternos oriundos do segmento civil, como é o caso da maioria dos oficiais, ressentem-se por ter de depender da orientação de seu [sargento], devido à sua inexperiência. Os militares profissionais [com experiência prévia], por outro lado, o valorizavam e passavam a contar com ele”<sup>15</sup>.

O *Plattsburgh Manual*, um manual que descrevia como o Exército dos EUA ampliou seu quadro de oficiais para a Primeira Guerra Mundial resumiu essa observação com uma explicação franca: “Um bom soldado resulta em um bom cabo, um bom cabo resulta em um bom sargento, um bom sargento resulta em um bom tenente — um bom coronel resulta em um bom general de brigada — exatamente como na vida civil”<sup>16</sup>. A inferência que se pode extrair dessa afirmação é que contar com suficiente tempo e exposição a situações para desenvolver as habilidades na função imediatamente subordinada gera as condições para o sucesso, conforme o indivíduo vai sendo promovido e adquirindo mais responsabilidades.

**Habilidades.** Terceiro, os oficiais subalternos com experiência prévia puderam aperfeiçoar certas habilidades em áreas não técnicas, que só podem ser desenvolvidas com o tempo e desempenho das atribuições, como a confiança, a capacidade de liderar pelo exemplo, a adaptabilidade e o discernimento. Segundo o FM 6-22, a capacidade de liderar confiantemente requer “contar com oportunidades prévias para experimentar reações a situações adversas”<sup>17</sup>. Depois de colherem experiências a partir dessas “situações adversas”, os oficiais em funções de comando aprendem a distinguir o que é o “certo” e, logicamente, ficam mais preparados para liderar com autoconfiança e pelo exemplo. A adaptabilidade, segundo a doutrina norte-americana sobre liderança, também é fruto do tempo e da prática: “À medida que se amplia a gama de experiências, a capacidade de adaptação também aumenta”<sup>18</sup>.

As Forças de Defesa de Israel (FDI), organização que acumulou grande experiência de liderança militar nas últimas décadas devido a conflitos regionais quase contínuos, baseia sua doutrina



Sgt Leah R. Kilpatrick, Exército dos EUA

Um militar escala uma plataforma com a ajuda dos companheiros durante um Teste de Reação, atividade final do Curso de Desenvolvimento da Liderança em Equipe, Forte Hood, Texas, 29 Out 13.

sobre liderança no exemplo pessoal. Embora admitam que esse estilo de liderança gere grande risco, as Forças israelenses acreditam que ele apresenta uma oportunidade para maior recompensa “quanto ao êxito da missão e à coesão da unidade”. O discernimento, a confiança e a adaptabilidade são os objetivos das FDI para os oficiais subalternos antes de sua “implementação”, ou seja, sua designação como comandantes de pelotão. O modelo israelense de comando em combate, segundo um psicólogo das FDI, “requer um comandante experiente, que avalie e minimize o risco e tome decisões acertadas”<sup>19</sup>. Vale observar que as FDI selecionam seus oficiais exclusivamente entre praças que cumprem o serviço militar obrigatório. Todos os futuros oficiais servem durante dois anos como graduados antes de iniciarem um curso de formação de oficiais, a fim de desenvolverem e serem avaliados quanto ao tipo de habilidade técnica, autoconfiança e discernimento necessários para se tornarem “líderes pelo exemplo”<sup>20</sup>.

Pela ótica inversa, a falta de autoconfiança e de discernimento de um oficial subalterno pode, na pior das hipóteses, produzir resultados desastrosos. O comandante de um pelotão controla um enorme e destrutivo poder de combate e precisa saber quando, onde e em que circunstâncias seria justificado e lícito aplicar essa força. A investigação oficial do Exército dos EUA sobre o incidente em My Lai, no Vietnã, em março de 1968, apresentada no Relatório Peers, cita a inexperiência dos comandantes de pelotão envolvidos como um dos fatores principais no massacre de cerca de 400 não combatentes. Segundo o relatório de 1970, esses oficiais subalternos decidiram seguir em vez de questionar as ordens de seu comandante de companhia quanto ao emprego de força letal contra habitantes desarmados das aldeias — em sua maioria, mulheres, crianças e idosos. O Relatório Peers destacou o “extraordinário grau de influência” exercido pelo comandante de companhia, um oficial de carreira conhecido como um disciplinador rigoroso, sobre esses comandantes de pelotão ainda em formação. O relatório concluiu que a inexperiência contribuiu para a falta de

discernimento demonstrada pelos comandantes e sargentos de pelotão em My Lai<sup>21</sup>.

A doutrina norte-americana sobre liderança resume a questão: “Demonstrar bom discernimento de maneira constante é fundamental para o sucesso dos comandantes, e grande parte disso advém da experiência. Um comandante adquire experiência por meio da tentativa e erro e ao observar as experiências dos outros”<sup>22</sup>.

**Relacionamentos.** Quarto, os oficiais subalternos com experiência militar prévia são mais preparados para se identificar com os subordinados, entendê-los e cuidar deles. Embora essa pareça ser uma afirmação ousada, as pesquisas a corroboram. Samuel Stouffer, renomado psicólogo social norte-americano, chefiou uma equipe de pesquisadores durante e após a Segunda Guerra Mundial, que colheram opiniões dos militares do Exército dos EUA sobre suas experiências na guerra e na Força. Suas constatações incluem a percepção talvez previsível entre praças de que os “oficiais que haviam servido como praças anteriormente apresentavam uma *probabilidade maior* de compartilhar a visão dos subordinados que aqueles que não haviam tido esse tipo de experiência”<sup>23</sup>. Embora isso possa parecer algo básico, uma constatação adicional talvez não seja: “Os oficiais achavam que ‘habilidades executivas’ (executar ordens prontamente e pensar de modo independente) eram bem mais importantes que habilidades no campo das ‘relações pessoais’ (ajudar os subordinados, explicar algo com clareza, conquistar o apreço dos homens). Os soldados tinham a opinião exatamente oposta”<sup>24</sup>. O que isso ilustra, segundo a pesquisa de Stouffer, é que, embora as praças tivessem, de modo geral, valores distintos dos de seus oficiais quanto às atividades rotineiras do Exército, havia maior probabilidade de que os oficiais sem experiência como praças fossem incapazes de entender essa diferença — em outras palavras, eram menos aptos a identificar-se com os subordinados.

A experiência como praça entre os oficiais do Exército dos EUA sempre teve algum precedente, além da conexão que esse histórico em comum criou, em mito ou realidade, entre oficial e



subordinado. Na Guarda Nacional do Exército dos EUA, entre as duas guerras mundiais do século XX, algumas Unidades “preferiam oficiais que tivessem saído [...] de suas próprias fileiras [...] e, de modo geral, houvessem servido um período como praças antes de se tornarem oficiais”. O benefício disso, acreditavam os oficiais da Guarda Nacional no início do século XX, era o “sentido de responsabilidade constante que [esses oficiais] tinham com respeito a seus subordinados”<sup>25</sup>.

Acredita-se que a prática de cuidar dos soldados, que engloba atender às necessidades humanas básicas e liderá-los com competência e cuidado, não só eleve o moral das tropas, como também aumente a efetividade de combate. Uma equipe de pesquisa em ciências comportamentais da Academia Militar dos EUA observou: “os comandantes que cuidavam de seus soldados, que atendiam às suas necessidades táticas [...] por sua própria competência e habilidades [...] e que os tranquilizavam, assegurando-lhes que respeitariam suas vidas, evitando baixas desnecessárias: esses comandantes eram os que lideravam as tropas mais efetivas em combate”<sup>26</sup>.

**Confiança dos superiores.** Quinto, há uma probabilidade menor de que oficiais subalternos experientes sejam submetidos ao microgerenciamento por seus superiores, o que reduz o estresse na organização, aumenta a satisfação profissional dos jovens oficiais e, possivelmente, reforça seu compromisso com a organização e retenção no Exército. Essa é uma afirmação geral, mas que é, também, corroborada pelas pesquisas atuais. O histórico relatório da Comissão de Adestramento e Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA buscou identificar questões internas à cultura e ao ambiente da Força que vinham contribuindo para a insatisfação entre os oficiais e para a redução nas taxas de retenção ao longo da década após a Guerra do Golfo. Segundo esse relatório de 2002, os oficiais subalternos “não estavam sendo expostos a experiências adequadas de desenvolvimento de liderança [...] [o que] leva à impressão de que o microgerenciamento é algo generalizado. A seu ver, não estão recebendo oportunidades suficientes para aprender com os resultados de

suas próprias decisões e ações”<sup>27</sup>. O Exército dos EUA decidiu enxergar uma relação causal entre essas reclamações e a baixa retenção de oficiais, instituindo várias mudanças nos anos seguintes, buscando inverter essa tendência.

Evidentemente, o microgerenciamento e seu impacto negativo não são algo novo. O Exército dos EUA na época da Guerra do Vietnã oferece um precedente interessante quanto aos perigos organizacionais de uma situação em que comandantes inexperientes são “corrigidos” por meio do microgerenciamento. Nesse exemplo, os recém-formados no curso de sargentos realizado após a instrução básica eram considerados inexperientes demais para executarem suas obrigações e cuidar dos soldados por conta própria. Os supostos microgerenciadores? Os oficiais subalternos. Conforme relatado pelo historiador Ernest Fisher: “Devido a uma insuficiência crônica de sargentos experientes, muitos oficiais, especialmente no escalão companhia, retomaram a prática de ignorá-los ao lidar com as tropas [...] o que prejudicou o devido papel do sargento como comandante de pequena fração, deixando-o de ‘escanteio’, onde passou a ser um espectador em vez de ser o foco da ação”. A principal ironia dessa prática, acrescenta Fisher, foi o fato de ela ter ocorrido em uma época em que “devido à natureza das táticas empregadas no Vietnã, o comandante de fração era mais necessário do que nunca”<sup>28</sup>.

### Como Preparar Oficiais Subalternos Efetivos

Essa breve análise da literatura sobre o desenvolvimento de líderes nessas cinco áreas sugere que a experiência militar prévia, aliada a uma suficiente instrução e adestramento, produz um oficial subalterno mais apto a desempenhar com competência e confiança logo após sua “implementação”, ou designação para sua primeira função de comando. Isso talvez diga respeito tanto à forma pela qual as pessoas aprendem quanto às várias tarefas complexas que um oficial subalterno precisa dominar. Segundo um livro acadêmico sobre liderança utilizado no Forte Leavenworth, as pessoas aprendem a partir da experiência por meio de um processo descrito como “ação, observação e reflexão”. Normalmente,

as pessoas conduzem ações, observam os efeitos ou consequências e, por fim, refletem sobre o que deu certo ou errado, contemplando se é necessário ou não repetir a mesma ação e como melhorar os resultados. Enquanto ações e observações podem ocorrer com grande frequência, por exemplo, durante a primeira missão de um oficial subalterno, especialmente em combate, o período de reflexão necessário para assimilar os dados colhidos talvez só ocorra mais tarde (bem mais tarde não raro) e, às vezes, só após uma mudança de ambiente — como uma desmobilização ou transferência para uma função subsequente<sup>29</sup>.

Assim, ao aplicar esse modelo de aprendizagem a um oficial subalterno sem experiência militar prévia, parece que a reflexão sobre o que se viveu ocorre após o momento em que se mostraria mais útil. Um ex-comandante de pelotão que agora atue como subcomandante de uma companhia pode, por exemplo, começar a entender e beneficiar-se de suas experiências e sentir-se mais confiante em sua habilidade de comandar um pelotão, mas agora está completamente envolvido em uma nova função, com atribuições e requisitos diferentes. Parece que a melhor forma de preparar um comandante de pelotão para um alto grau de desempenho seria permitir que o jovem oficial atuasse como tal por um certo período. Em seguida, ele seria transferido para outra função, tirando-se proveito do tempo e da mudança de ambiente para estimular a reflexão. Por fim, ele seria reinserido no comando de um pelotão, a fim de aproveitar plenamente suas capacidades aprimoradas.

O Exército, ou, aliás, qualquer organização, não pode usar esse tempo ou recurso para o desenvolvimento de líderes e precisa empregar e adestrar os oficiais subalternos conforme eles vão ficando disponíveis. A Força também precisa designá-los para outras funções importantes, como pelotão especializado [morteiro, manutenção, comunicações, etc. — N. do T.], oficial administrativo e oficial de estado-maior de batalhão, para atender a necessidades organizacionais, bem como fornecer-lhes experiências de aprendizagem. O que deve estar claro, considerando esta análise de

um componente do modelo de desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA, é que é melhor ter mais experiência antes da primeira função de comando do que ter menos, e é preciso que a Força encontre um meio de fazê-lo, em conformidade com o objetivo da ALDS, a fim de proporcionar melhor equilíbrio na preparação de nossos oficiais subalternos.

Embora soluções práticas não sejam o tema deste artigo, cabe observar que, para serem úteis, precisarão ter um elemento em comum: o benefício da experiência deve ser considerado no desenvolvimento do oficial subalterno antes de sua designação para o comando direto de tropas. Algumas práticas e ideias conhecidas incluem o serviço obrigatório como praça antes do ingresso em um programa de formação de oficiais (um período de dois anos parece ser praxe, como o utilizado pelos israelenses, entre outros). Uma outra possibilidade seria um período de “estágio” após a conclusão de um curso de formação e antes da designação para a primeira função de comando (a *Bundeswehr* alemã prepara seus oficiais dessa forma). Outra opção, ainda, seria criar uma estrutura hierárquica vertical, em que todos os militares ingressassem na grade salarial mais baixa e fossem promovidos (rápida ou lentamente) com base no talento individual, vontade, motivação e recomendação do superior. A aquisição de experiência na função imediatamente anterior antes de uma promoção ficaria garantida dessa forma. Evidentemente, certas grades salariais teriam de ser agrupadas ou excluídas para possibilitar que os comandantes de escalão companhia fossem jovens o suficiente para liderar pelo exemplo em condições fisicamente árduas.

A despeito da discussão constante deste artigo, alguns, ou talvez muitos, insistam que o atual modelo de desenvolvimento de oficiais do Exército funciona muito bem. Destacariam a invejável quantidade de jovens motivados, de formação superior e técnica, que se apresentam voluntariamente todos os anos para iniciar uma carreira como oficial e começar seu treinamento na função como comandantes diretos. Uma pessoa de uma outra época, como um oficial



do exército prussiano no início do século XIX, provavelmente ficaria impressionado com a instrução e adestramento recebidos pelos tenentes norte-americanos, mas atônito com esta última parte: começar o treinamento na função ao mesmo tempo que atuam como comandantes?

Para esse oficial prussiano, nosso modelo pareceria ter uma sequência problemática, porque, se existe um ponto comum à literatura sobre o desenvolvimento de líderes nas Forças Armadas, é o fato de que a experiência é a melhor mestra de liderança militar. **MR**

## REFERÊNCIAS

- HUNTINGTON, Samuel. *The Soldier and the State* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), p. 30.
- Ibid., p. 42.
- Headquarters, Department of the Army (DA), *A Leader Development Strategy for a 21st Century Army*, p. 1. Disponível em: <[http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy\\_20091125.pdf](http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy_20091125.pdf)>.
- Ibid., 2-3.
- Headquarters, DA, *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 3. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS-5June%202013Record.pdf>>.
- Ibid., p. 12.
- Headquarters, DA, Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 18 Dec. 2009), par. 3-26 a 3-30.
- CAVALLARO, Gina. "Leadership course for new lieutenants nixed: youngest officers will go directly to branch training", *Army Times*, 16 Dec. 2009. Disponível em: <[http://www.armytimes.com/news/2009/12/army\\_leadership\\_training\\_121409w/](http://www.armytimes.com/news/2009/12/army_leadership_training_121409w/)>.
- DA Pamphlet 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: GPO, February 2010), 3-5.
- Army Leader Development Strategy 2013*, p. 4.
- WARDYNSKI, Casey; COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: A Proposed Human Capital Model Focused Upon Talent* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, April 2009), p. 5.
- VAN CREVELD, Martin. *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance* (New York: The Free Press, 1990), p. 2.
- COATES, Charles H.; PELLEGRIN, Roland J., *Military Sociology: A Study of American Military Institutions and Military Life* (University Park, MD: The Social Science Press, 1965), p. 235.
- Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, 2006), par. 3-20.
- SACCA, John Wands. *Uncommon Soldiers in the Common School Era: the Education of Noncommissioned Officers and Selected Privates of the United States Army, 1866-1908*, (doctoral dissertation, State University of New York at Albany, New York, 1989), 4.
- ELLIS, O.O.; GAREY, E.B. *The Plattsburgh Manual: A Handbook for Federal Training Camps* (New York: The Century Co., 1917), p. 200.
- FM 6-22, par. 7-79.
- Ibid., par. 10-56.
- GAL, Reuven. *Portrait of the Israeli Soldier*, (Westport, CT: Greenwood Press, 1986), p. 135.
- Ibid., p. 121.
- Headquarters, DA, *Report of the Department of the Army Review of the Preliminary Investigations into the My Lai Incident* [Peers Inquiry Report] (Washington, D.C., GPO, 14 Mar. 1970, par. 8-8 a 8-10. Disponível em: <[http://www.loc.gov/rr/frd/Military\\_Law/pdf/RDAR-Vol-I.pdf](http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/RDAR-Vol-I.pdf)>.
- FM 6-22, par. 6-9.
- STOUFFER, Samuel A.; SUCHMAN, Edward A.; DAVINNEY, Leland; STAR, Shirley A.; WILLIAMS JR., Robin M. *The American Soldier: Adjustment During Army Life, Vol. I* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949), p. 374.
- Ibid., p. 405.
- LYONS, Gene M.; MASLAND, John W. *Education and Military Leadership: A Study of the R.O.T.C.* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), p. 50.
- BROWER IV, Charles F.; DARDIS, Gregory J. "Teaching Combat Leadership at West Point: Closing the Gap Between Expectation and Experience", in Christopher Kolenda, ed., *Leadership: The Warrior's Art* (Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), p. 41.
- Headquarters, Department of the Army, "The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to The Army", 25 Nov. 2009, p. 2.
- FISHER, Ernest F. *Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2001), p. 324.
- HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C.; CURPHY, Gordon J. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006), p. 45.