



Você Está Demitido

Gen Bda (Res) Michael W. Symanski,
Exército dos EUA

O Gen Bda Michael W. Symanski serviu no Exército entre 1970 e 2007. Foi Comandante do 89º Comando de Apoio Regional e Assistente do Exército nas seções E-3/5/7 para Mobilização e Assuntos da Reserva Ativa. Foi o assessor sênior para logística, estratégia e políticas do Ministério de Defesa afegão entre 2009 e 2010. Concluiu o bacharelado em História e em Ciência Política e o mestrado em História pela Universidade de Illinois.

Ainda que não se saiba que está para acontecer, geralmente poucos realmente se surpreendem quando um comandante superior cumpre com seu dever afastando um comandante subordinado que se comportou de forma inaceitável, ou que fracassou incontestavelmente na liderança e na gestão. O afastamento é feito para o bem da Força ou para garantir a realização da missão, e é algo esperado pelo culpado e pelo público. É verdade que os líderes nocivos raramente estão conscientes das próprias ações e acreditam ter um bom desempenho até o momento em que são afastados. Às vezes, contudo,

forças ocultas trabalham nos bastidores, e a vítima e os espectadores são apanhados de surpresa.

As Forças Armadas são organizações hierárquicas que podem sofrer dos mesmos comportamentos oportunistas que frequentemente afligem qualquer burocracia. Os motivos do comandante superior que toma uma decisão final como essa podem ser corajosos e louváveis, ou covardes e desprezíveis. Frequentemente, a decisão é subjetiva e pode ser tomada sob pressão de influências externas. O afastamento de qualquer um que ocupe um posto estratégico pode ocasionar repercussões por toda a instituição, devendo ser explorado o processo pelo

Os Generais Courtney Whitney, Douglas MacArthur e Edward M. Almond observam o bombardeio de Inchon do convés do U.S.S. Mt. McKinley, 15 Set 50. O President Harry S. Truman despediu o General Douglas MacArthur devido à sua oposição aberta e pública às políticas dos EUA durante a Guerra da Coreia.

Governo dos EUA

qual a autoridade pode chegar a essa desagradável decisão. Comandantes competentes devem conhecer plenamente esse processo decisório e o acompanhamento necessário, a partir das perspectivas de seu próprio gabinete e da pessoa que está sendo afastada. O afastamento é uma ferramenta necessária e inevitável da liderança, que precisa ser aplicada de forma judiciosa e efetiva. Além disso, aquele que a aplica precisa assumir a responsabilidade pessoal pela decisão, e o afastamento pode até ser usado com criatividade.

A dispensa é uma experiência dolorosa, tanto para quem é afastado como para quem tem a responsabilidade dessa decisão. Para o leitor que nunca passou por algo assim, este artigo buscará envolvê-lo nas emoções da situação, convertendo-o em protagonista de um cenário fictício baseado em fatos históricos. Como agiria estando de um ou de outro lado? Algumas ações de ambas as partes antes do afastamento podem não ter sido muito nobres. Como pode um bom profissional perder seus princípios? Como pode uma organização hierárquica evitar a corrupção ativa ou passiva? A corrupção é inevitável entre aqueles que exercem o poder?

Suponha ter sido chamado perante seu superior imediato, que lhe diz:

Vou afastá-lo de seu comando imediatamente e mandá-lo para casa. Já que esta reunião e conversa não estão sendo gravadas, posso usar de toda sinceridade para expor minhas razões. Isso pode surpreendê-lo. Sente-se; seus joelhos parecem estar bambos.

Quero deixar bem claro que não há qualquer alegação de imoralidade. Em várias ocasiões, seu comportamento ficou aquém dos padrões e eu tentei trabalhar com você para ajudá-lo a melhorar; então fico triste em desistir, mas não há outro jeito. A demissão se deve, na realidade, ao seu baixo desempenho como líder. Além disso, a recente divulgação de seu comportamento nada profissional nas mídias sociais seria motivo suficiente para seu desligamento. Essa exposição pública significa que não posso protelar, porque não posso encobrir suas falhas, e me oferece a oportunidade de efetuar uma mudança de modo extremamente visível ao despedi-lo. Isso mostrará, claramente, a todos que estou no comando e que estou liderando. Não ameniza as más notícias, mas alivia um pouco o estresse e satisfaz o público.

Sem dúvida, você se sentirá humilhado e ficará com raiva, porque estou destruindo seu sonho de uma longa carreira militar e de um lugar nos livros da história.

Lembre-se, porém, de que, ao aceitar a autoridade do comando e a deferência que a acompanha, também aceitou o risco de culpa e desonra pelo fracasso. Suas tropas correm o risco de sofrer ferimentos ou algo até pior em combate, enquanto você só arriscou sua reputação. Os comissários de Stalin talvez dessem a um general fracassado uma pistola e uma única bala para fazer o que precisava ser feito, e um comandante romano derrotado talvez buscasse uma morte honrosa na frente de combate, mas esse não é o estilo norte-americano. Não quero que faça uma tolice e se machuque.

Você não é o primeiro comandante que afasto durante este desdobramento. Demito oficiais quando representam um óbice ao sucesso das operações, ao comando e à minha carreira. Todos sabemos com que frequência nosso superior tem afastado oficiais e que, recentemente, ele tem estado muito descontente com nossa falta de progresso operacional. Caso eu não o afaste, provavelmente serei despedido.

Ao assumir o comando, provavelmente fez sua lista de objetivos, imperativos e prioridades — incluindo aqueles exigidos por mim — e talvez uma segunda lista, de coisas que poderiam causar seu afastamento, mas duvido que tenha previsto isso. Talvez não tenha conseguido administrar seu próprio tempo ou prioridades porque seus chefes sempre impuseram as deles. Hoje em dia, a percepção do público é tão crítica quanto provas irrefutáveis contra um oficial superior. Já que um comandante é considerado responsável por tudo, é fácil culpá-lo por coisas que estejam além de seu controle, mas você não foi inocente, mesmo que a outros também caiba uma parcela de culpa.

Achou que um Secretário do Exército assumiria responsabilidade por alguns soldados não supervisionados que estavam morando em um quarto desarrumado em um hotel prestes a ser abandonado? Supôs que um general de brigada seria afastado porque um sargento liderava um grupo de sádicos? Deveria ter previsto o que estava prestes a acontecer ou pelo menos ter desejado sorte suficiente para cumprir o tempo requerido em seu posto.

Todos sabemos como a sorte é essencial para o sucesso e a sobrevivência nas Forças Armadas. Napoleão queria que todos os seus generais tivessem boa sorte, acima de todas as outras características. Qualquer um que chegue ao posto de tenente-coronel no Exército teve sorte e uma carreira de sucesso. Os oficiais que galgam

mais postos esquecem, muitas vezes, quanta sorte tiveram, e chegam a acreditar que merecem até mais, como muitas pessoas que recebem uma grande herança. Os tolos sobrevivem por uma questão de sorte, mas a sua acabou quando aquele vídeo se tornou viral na internet.

Como comandante mais antigo, estabeleço a cultura do meu comando. Meu chefe se livra de oficiais ineficientes com facilidade e espera que eu também seja implacável. Estarei sendo um líder ruim se criar um ambiente de comando baseado em ameaças, onde meus subordinados esperem castigos imediatos e arbitrários por um desempenho abaixo dos padrões? Como no caso da execução do Almirante Byng em seu próprio convés — descrita por Voltaire em *Candide (Cândido)* — os outros são incentivados a agir melhor, a qualquer custo!¹ Evidentemente, se meus oficiais estiverem sempre preocupados com suas ações, o medo e a ansiedade provavelmente suprimirão a imaginação e a iniciativa deles. E daí! Estamos engajados no combate, e a liderança implacável é a mais apropriada para cumprir os objetivos de curto prazo. A Força operacional é como uma grande empresa que tem apenas objetivos trimestrais — os empregados, estressados e fatigados, são o reflexo da ansiedade do chefe em conseguir bons resultados financeiros, em vez de querer formar uma gerência coesa. Ele tem um orçamento, em vez de uma estratégia. A natureza hierárquica das Forças Armadas nos leva a comportamentos e valores burocráticos. A tira de jornal “Dilbert”, de Scott Adams, representa a sociologia do comportamento da liderança militar melhor do que a maioria dos nossos cursos de liderança, com suas máximas e chavões. Como qualquer bom gerente burocrático, preciso demonstrar que estou no controle da minha área, qualquer que seja a realidade, e preciso eliminar todos os rivais para obter a atenção favorável do meu chefe. Contudo, essa não é a razão pela qual você está sendo dispensado.

Meu futuro seria mais promissor com outra pessoa no comando de sua unidade? Não poderia despedi-lo se não tivesse um substituto qualificado à mão, e alguém está disponível agora. Considerando que o meu chefe está me pressionando, não posso esperar mais para resolver o problema. Você tem de ir embora hoje. Mesmo que seu substituto tenha mais sorte que você apenas, isso já reduzirá meu estresse.

Isso não pode ser uma oportunidade para uso engenhoso do afastamento, embora a história mostre



Biblioteca do Congresso

Benjamin Franklin Butler, Deputado dos EUA do Estado de Massachusetts (1870-1880). Um general durante a Guerra Civil dos EUA, Butler foi afastado do comando pelo General Ulysses S. Grant devido à sua liderança incompetente.

as possibilidades. Na Primeira Guerra Mundial, a 89ª Divisão foi organizada e adestrada no Estado do Kansas por um comandante de duas estrelas. Ele não teve permissão para atuar com a Divisão para não disputar o posto mais alto com Pershing. O melhor dos dois comandantes de brigada liderou a 89ª à França e esperou comandá-la em combate. Em vez disso, ele foi substituído por um general competente de duas estrelas do quartel-general de Pershing. O general substituído estava desesperado, mas foi mantido no comando de sua brigada. Assim, o comandante de brigada mais capaz e experiente liderou a ponta-de-lança da Divisão, enquanto o substituto de Pershing coordenou as operações da Divisão. O resultado foi um sucesso extraordinário. No armistício, Pershing enviou o substituto para comandar um corpo de exército, e o outro retomou comando da Divisão². No entanto, não temos esses tipos de opções.

Em um gesto louvável, você aceitou a responsabilidade do comando e estava satisfeito com isso. Você correu o risco de tomar a iniciativa, e equilibrou sua tática audaciosa mantendo-me informado, com conhecimento da situação, para que não se transformasse

em um apostador contra as probabilidades. Uma vez eu comandi um oficial que não me avisou sobre uma iniciativa que acabou fracassando. Ele explicou que era mais fácil pedir perdão do que permissão, então eu não o aconselhei antes de despedi-lo.

Você conseguiu ser um comandante adequado quando estávamos na caserna, adestrando para ação. Naquele momento, sua missão era criar tropas aptas e prontamente disponíveis, e seu papel era ser um bom mestre, instrutor e mentor, capaz de desenvolver, a longo prazo, as capacidades de seus oficiais. Seu desempenho na época estava aceitável. Seus talentos e estilo são mais bem adaptados para o combate, quando tem de executar decisivamente em curto prazo. Talvez outros comandantes não tenham sido mais efetivos que você, mas as práticas da liderança que funcionam no combate nem sempre funcionam na caserna.

Eu me preocupo com a sua integridade e seu caráter. Sua ambição o motivou a alcançar o êxito como um comandante, mas iludiu-se ao entregar descrições com muitos elogios nas autoavaliações, especialmente nos relatórios de prontidão subjetiva. Talvez você tenha sido desonesto com você mesmo, se não completamente ilusório. Por exemplo, depois do seu exercício de pré-desdobramento final, você relatou que seu comando estava pronto para a gama de operações militares, embora alguns equipamentos e pessoal-chave ainda não estivessem à mão. Se tivesse relatado a verdade quantificável de que seu comando estava apenas marginalmente pronto para o combate na época, você poderia ter sido substituído por deficiência, e teríamos evitado a situação atual.

Você é fisicamente capaz de comandar. De fato, a maioria das suas políticas de comando promove a higidez física que o Exército parece admirar mais do que as habilidades técnicas. Quando o Exército, em breve, tiver que reduzir a Força, provavelmente começará a eliminar as pessoas com excesso de peso, independente de suas qualificações profissionais. Você está apenas no limite mínimo da competência técnica, mas, pelo menos, está em boa forma física. Talvez preferisse os exercícios extremos em vez do difícil trabalho mental que é necessário para um bom oficial e comandante.

O que se espera de um comandante combatente e por quais parâmetros o seu desempenho deve ser avaliado? Há muito pouco sobre esta guerra que pode ser quantificado sensatamente. Não podemos definir o terreno que controlamos taticamente, e o número de corpos de

inimigos mortos é um indicador irrelevante do seu poder de combate. Nós, os soldados, estamos aqui porque aceitamos o risco inerente ao trabalho de um soldado, mas você não trouxe, e nem eu, nossos soldados aqui para tornarem-se baixas. Protegemos nossos soldados com a qualidade da nossa instrução e liderança, embora não os possamos proteger da má sorte. Considerando que não podemos vencer a guerra escondidos atrás de muralhas e da blindagem dos veículos, precisamos expor nossos soldados a maiores riscos ao tomar a ofensiva. A porcentagem de baixas amigas é mais uma medida pouco representativa, a menos que indique instrução deficiente, equipamento inadequado ou que o comandante esteja tendo grande e prolongado azar.

Se apenas uma das suas unidades subordinadas estivesse falhando, eu poderia culpar o comandante dela. Quando duas ou mais outras unidades estão falhando, contudo, preciso buscar o denominador comum no seu comando superior. Reconhecidamente, você foi capaz de recuperar-se de seus erros táticos muito melhor que o último comandante que afastei. Ele não conseguia remediar um desenvolvimento ruim, o que, ao final, custou a confiança de suas tropas. Seus reveses lhe ensinaram algumas lições valiosas, e a dor é um professor bem melhor que o sucesso ininterrupto. Até certo ponto, você aprendeu e se recuperou das derrotas. Acho que foi Marshal Turenne que disse, “Mostra-me um general que não errou e eu irei mostrar-te um general que raramente combateu”³. Quando as autoridades políticas e militares fazem parte da mesma mão, escreveu o Marechal de Campo Montgomery, o Generalato não teme a demissão⁴. Considerando que Napoleão não tinha de responder a ninguém, sua autoridade sobreviveu à sua derrota na Rússia em 1812 e ele voltou para quase ganhar em Waterloo em 1815. Nosso chefe, no entanto, se lembra das falhas melhor do que os sucessos e nos responsabiliza por isso.

Você é enérgico. De fato, é inquieto com frequência! A hiperatividade é parte do seu esforço teatral de ser uma personagem homérica, exagerada, tipo Patton. Em vez disso, deveria ter mostrado calma quando sob pressão. Devia ter exibido confiança em que seu planejamento e gestão de combate, e sua equipe, venceriam no final. A derrota nasce na mente do comandante, escreveu o Marechal de Campo Montgomery, e o comandante precisa mostrar confiança no plano básico, mesmo depois de ajustá-lo durante a execução.

Admito que você era um leal defensor das políticas e intenção operacional dos seus superiores e, mesmo estando cético, emitiu as ordens subsequentes em seu próprio nome. Nesta situação, a fidelidade não é uma coisa fácil. Sempre que as informações chegam ao nosso chefe por meios indiretos de comunicações, de algo que nós não pudéssemos, possivelmente, saber sobre nossas tropas, esse superior adora pegar-nos de surpresa e embarçar-nos com comentários irritantes, como se soubesse mais sobre nossos comandos do que nós. É sua forma de se vangloriar e manter-nos na defensiva. Mesmo que você estivesse fiel à cadeia de comando superior e ao Exército, não podemos permanecer fieis a você.

Você assumiu o comando com a autoridade recebida, mas não cresceu em autoridade adquirida. No início da história do país, os milicianos americanos elegeram os combatentes locais mais conhecidos para serem seus oficiais. Se, mais tarde, os soldados perdessem a confiança em algum oficial, eles o marginalizariam até que ele fosse para casa. A autoridade dos chefes insurgentes sobre seus seguidores é adquirida, e algumas autoridades do governo afegão recomendaram que os soldados do Exército afegão elessem seus próprios oficiais. Em seu caso, seu modo de intimidação já alienou seus oficiais, e eles estavam unidos apenas para o seu desespero e frustração. É como a tragédia do Shakespeare *Macbeth* (ato V, cena II):

Those he commands move only in command,
Nothing in love: Now does he feel his title
Hang loose about him, like a giant's robe
Upon a dwarfish thief.*

Nós, comandantes, dependemos muitos dos nossos estados-maiores para prover análises e recomendar linhas de ação. Precisamos que eles nos protejam de nós mesmos ao “falar a verdade ao poder” [dizer algo àqueles com autoridade que não querem ouvir — N. do T.] — você não deixou seu estado-maior fazer isso. Eles são uma equipe de funcionários de ótimo desempenho, com várias pessoas especializadas em suas áreas de atuação. O comandante deve explicar suas intenções suficientemente bem, para que todos

possam entendê-las. No entanto, você obrigou o seu estado-maior a curvar-se de medo das suas explosões caprichosas e aguardar pela sua remoção. Se os seus soldados fossem milicianos, eles elegeriam você como seu comandante? Sua liderança é fraca, e aquele vídeo insensato deixa claro que eles não te respeitam.

Já disse a você que somos de tal forma responsabilizados que, na realidade, perdemos o controle — e que o meu chefe faz o jogo “te peguei”. Somos compelidos a microgerir para evitar o risco de ser pego de surpresa e não podemos realmente confiar no juízo dos nossos subordinados, se estamos sempre nos arriscando. De qualquer forma, a cultura militar sempre admirou os comandantes que mantêm o pleno domínio da situação.

Ao receber a reportagem da televisão, você declinou gentilmente de uma entrevista em pessoa e a encaminhou ao oficial de relações públicas. Isso foi uma forma esperta de lidar com a imprensa. Não lembro de ninguém que tenha sido despedido por não falar a um jornalista, mas posso citar várias pessoas que foram afastadas pelo que disseram a um repórter, como o comandante da Marinha que disse que o seu trabalho não incluía a perseguição a piratas. Não devemos deixar uma trilha de declarações negligentes. Você deve lembrar do oficial tolo, cujos e-mails impróprios sobre seu “romance de cruzeiro”, durante desdobramento, foram enviados ao redor do mundo no verão passado.

O seu substituto será capaz de recompor a organização porque a disfunção é principalmente concentrada nos dois escalões abaixo de você. Dois níveis de comando para baixo é o “alcance útil” normal das características da liderança superior. As cartas das políticas do comando afetarão a todos, mas o otimismo ou a paranoia são transmitidos principalmente pelo contato direto. Nós, da liderança superior, estamos distantes demais dos soldados recrutados para liderá-los efetivamente em ação. Os líderes de pelotão e os comandantes de companhia são bem mais importantes para os soldados do que os generais, e a maioria dos soldados apenas lembra das excentricidades dos distantes oficiais superiores. Suas tentativas teatrais para angariar carisma fizeram com que seus soldados o vissem como uma pessoa pretensiosa e falsa. Lembra-se quando uma fração de seus soldados marchou frente ao seu posto de comando de campanha, enquanto chovia, e você saiu do abrigo da sua barraca para mostrar que compartilhava do seu sacrifício? Eles concluíram que o que você fez era uma tolice!

*[“Aqueles que comanda, movem-se só pelo mando/E nada pelo afeto. Agora ele sente seu título/Pender frouxo nele, como um manto de um gigante/Sobre um larápio anão”. — Trecho traduzido extraído de *Macbeth* – William Shakespeare, Tradução de Rafael Raffaelli, *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, 2008 — N. do T.]



Gen Bda Lloyd Fredendall foi afastado do comando do II Corpo de Exército dos EUA pelo Gen Ex Dwight D. Eisenhower devido à falta de confiança na sua liderança. Fredendall foi substituído por George S. Patton.

Eu calculei o custo de despedi-lo. O governo já fez um grande investimento para transformá-lo em um comandante de nível superior ao longo dos anos — talvez a quantia seja tanto quanto eu possa esperar ganhar na minha pensão futura como oficial superior. Você acha que ainda pode ser considerado útil para as Forças Armadas? O Exército já passou por um período de promoção rápida para quase todos os oficiais qualificados, sendo provável que alguns deles tenham sido promovidos extemporaneamente. Você foi designado

a uma posição além da sua capacidade de liderança. Nestas circunstâncias, não posso recomendar que você seja transferido para uma outra posição de maior responsabilidade, porém poderá servir em algum lugar como oficial de estado-maior. Assim, já que você não é indicado para promoção por mim ou por meu superior, não teríamos razão para bloquear sua redesignação em outro local compatível com seu posto atual. Claro, você passará por uma avaliação psicológica, e depois não tenha muita esperança em apelar a decisão.

Portanto, cabe a nós impulsioná-lo e esperar que os efeitos dessa estagnação operacional saia com você pela porta antes que contamine a sua cadeia de comando. O motivo do seu afastamento será o vídeo que seu sargento fez de você com um telefone celular. Quando você repreendeu seu estado-maior e disse como a metade deles são imbecis e parasitas, nunca imaginava que seu vídeo produzido no incidente iria se espalhar como um vírus e fazer com que você seja o garoto-propaganda da liderança nociva. Não há necessidade que eu desperdice o meu tempo criando um caso documentado contra você, então seu afastamento é imediato. Não haverá uma cerimônia de passagem de comando, e dois sargentos irão acompanhá-lo ao seu escritório para garantir que você não destrua ou tire material sigiloso. Depois irão escoltá-lo até a saída do quartel-general, quando você poderá levar suas fotos de família em uma caixa de papelão. Lembre-se, isso não é pessoal... são apenas providências administrativas.

As personagens descritas neste artigo são fictícias, menos as pessoas históricas ou literárias. ■

Referências

1. O Almirante John Byng da Marinha Real foi executado em 1757 por não conseguir fazer o máximo possível enquanto comandava na batalha de Minorca. Voltaire o satirizou no romance *Candide* na cena em que um oficial é executado por um pelotão de fuzilamento com a explicação que "neste país, é bom matar um almirante de vez em quando, para incentivar os outros".

2. A história dos comandantes da 89ª Divisão é narrada bem no Meuse-Argonne Diary, por William M. Wright, editado com

uma introdução por Robert H. Ferrell (Columbia, MO: University of Missouri Press, 2004).

3. Embora vários autores tenham repetido a citação de Turenne, não encontrei confirmação que ele a disse ou escreveu em 1641.

4. Para as observações do Marechal de Campo Montgomery, veja Bernard Montgomery, *Memoirs of Field-Marshal Montgomery*. (Cleveland, OH: The World Publishing Company, 1958), Chapter 6; e *The Path to Leadership* (London, Collins, 1961) Chapter 2.