



# Como Manter o Espírito do Guerreiro

Maj Andrew J. Knight, Exército dos EUA

*O Maj Andrew Knight se graduou com distinção pela Escola de Comando e Estado-Maior dos Fuzileiros Navais dos EUA em Quantico, na Virgínia. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre em Administração Pública pela John Jay College of Criminal Justice e mestre em Estudos de Gestão Administrativa pela Marine Corps University. O Maj Knight serviu em uma variedade de funções combatentes e foi designado para missões no Iraque e no Afeganistão.*

A transição de se retirar das operações de combate atuais é singular para o Exército dos Estados Unidos da América (EUA), pois termina a guerra mais longa para uma força totalmente

voluntária na história do país. Essa transição, junto com as limitações fiscais atuais, traz uma variedade de desafios. A redução no tamanho do Exército e o aperto de um orçamento da Defesa mais limitado são os assuntos

O Cb Patrick Murphy (à direita) golpeia o Cb Zach Rabe-nold na última noite do torneio de artes marciais modernas do Exército, como parte da celebração da Semana Americana (*All-American*) da 82ª Divisão Aeroterrestre no Forte Bragg, 21 Mai 08.

(Exército dos EUA/Sgt Mike Pryor)



1º Ten Joseph Brockbank (centro), FT Combinada *Dragoon*, caminha com um integrante da Polícia Fardada afegã depois de se comunicar com aldeões locais, 16 Dez 13, na Província de Kandahar, no Afeganistão.



O Subtenente (Reserva) Christopher Corbin, um veterano ferido com a ONG *Troops First*, observa ao seu redor antes de partir da Base de Operações Avançada Fenty, no Afeganistão, 10 Jul 14.

mais divulgados que enfrentam a liderança superior do Exército. No entanto, outra preocupação que recebe pouca atenção fora das Forças Armadas é a perda potencial de oficiais subalternos talentosos e experientes quando o estímulo do combate já não está mais presente. Há um outro grande problema relacionado (ainda que menos visível), que é a possível perda do espírito do guerreiro que atualmente permeia o Exército e que muito contribuiu para os sucessos no Iraque e no Afeganistão.

Surgiram muitas críticas sobre as práticas da liderança militar e a prontidão do Exército para a guerra durante o ambiente de tempo de paz, no final dos anos 80 e 90, que minimizaram a importância da mentalidade guerreira como uma necessidade para lidar com o estresse do combate aproximado.

Com a chegada do conflito prolongado no Afeganistão e no Iraque, em 2001, e como um meio de realinhar o Exército com os princípios básicos da herança do guerreiro, o então-Chefe do Estado-Maior do Exército Gen Ex Erik Shinseki introduziu o Credo do Soldado, em 2003<sup>1</sup>. O objetivo dele era incutir um código comum dentro do Exército para ajudar a produzir a vitória no campo de batalha. O Credo (que contém as quatro linhas alcunhadas o Etos do Guerreiro) foi planejado para incutir um certo espírito entre soldados profissionais. A internalização do etos publicado levou pouco tempo, considerando as operações em andamento no Iraque e no Afeganistão.

À medida que o Exército retorna a uma postura de tempo de paz, enquanto o etos declarado continua

como parte do credo oficialmente publicado, o espírito do guerreiro individual, que concedia o verdadeiro significado ao etos, corre o risco de diminuir, conforme o combate torna-se mais remoto como uma parte normal da cultura organizacional.

Felizmente, embora as evoluções nas Forças Armadas sejam rápidas em tempo de guerra, são muito mais lentas durante épocas de paz<sup>2</sup>. Essa condição concede à liderança superior do Exército a oportunidade de conservar o espírito e evitar que o Etos do Guerreiro publicado seja reduzido a pouco mais do que umas linhas de texto memorizado. Não obstante, se a liderança superior não criar agressivamente, em tempo de paz, um ambiente de comando que fomente a aceitação de risco, a confiança e a responsabilização pelo comandante, é provável que o espírito do guerreiro se dissipe totalmente, logo depois da conclusão das operações de combate no Afeganistão.

O antigo Secretário de Defesa, Robert Gates, se preocupou com tais problemas inerentemente associados com uma redução de tropas antes de sua partida do cargo em 2011, dizendo:

Homens e mulheres no auge de suas vidas profissionais, que talvez tenham sido responsáveis pelas vidas de dezenas ou centenas de tropas, ou por milhões de dólares em assistência, ou pelo engajamento ou reconciliação com tribos beligerantes, talvez sejam encontrados em um cubículo, reformatando slides do PowerPoint, preparando briefings de instrução trimestrais ou designados a uma variedade de deveres administrativos em constante expansão [...] As consequências disso me apavoram<sup>3</sup>.

Embora o Secretário Gates talvez se referisse principalmente aos problemas potenciais relacionados com a retenção de guerreiros experientes que se encontram em um ambiente tedioso e sem desafios durante tempos de paz, sua maior preocupação é a perda do espírito do guerreiro que esses líderes compartilhavam dentro do Exército.

## O Espírito do Guerreiro e o Etos do Guerreiro

Para definir adequadamente o espírito do guerreiro é necessário decompor o termo e definir suas partes individuais. O termo guerreiro é sinônimo de soldado nos

tempos atuais. Os profissionais militares estão confortáveis com essa definição de guerreiro, embora espírito possa ser definido de várias maneiras.

A definição de espírito pela Google é “a parte não física de uma pessoa que é o centro das emoções e do caráter”<sup>4</sup>. Outra definição é “o princípio da vida consciente”<sup>5</sup>. O ajuntamento dessas duas definições proporciona um entendimento do espírito como o princípio não físico que orienta emoções e caráter.

Ao embalar esses dois componentes individuais do espírito do guerreiro, a definição produzida é a seguinte: um soldado orientado pelos princípios não físicos das emoções e do caráter. Os princípios não físicos insinuados, incorporados no Etos do Guerreiro do Exército, são sujeitos a ajustes no ambiente no qual atua o soldado. Contudo, quando um espírito do guerreiro é comum entre os integrantes das Forças Armadas, conjuntos dos princípios marciais tornam-se a base da cultura e da identidade compartilhadas por eles.

De modo diferente das guerras anteriores em que o espírito do guerreiro emergiu em apenas aqueles soldados que lutavam diretamente contra o inimigo através linhas de demarcação, as operações no Iraque e no Afeganistão presenciaram a remoção das barreiras que separavam as funções de combate das funções administrativas e de logística. Nessas guerras, o conceito das linhas de combate deixou de existir, resultando em quase todos os integrantes de uma força desdobrada estarem expostos ao ataques diretos do inimigo. Consequentemente, a ameaça comum da ação inimiga contra quase todos os integrantes desdobrados do Exército resultou no desenvolvimento espontâneo e na relevância ampliada de um Etos do Guerreiro geral.

O Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais preenche a lacuna entre espírito, cultura e etos ao definir o Etos do Guerreiro como:

[...] um código que antecipa que indivíduos engajem agressivamente e derrotem um inimigo armado em combate, promovendo e valorizando as características da coragem moral e física, das habilidades táticas, do vigor emocional e físico, da lealdade aos companheiros e da determinação de cumprir a missão tática, independentemente do risco pessoal<sup>6</sup>.

O reconhecimento dos benefícios que resultariam de um Exército infundido com um Etos do Guerreiro comum levou a Força a codificar uma descrição das

qualidades desejadas em um documento oficialmente aprovado. Subsequentemente, o Etos do Guerreiro do Exército foi condensado em quatro linhas que foi intitulado o Credo do Soldado. Essas linhas são: “Sempre colocarei a missão em primeiro lugar; Nunca aceitarei a derrota; Nunca desistirei; Nunca deixarei um companheiro caído”<sup>7</sup>.

Depois de introduzir o conceito em 2003, o General Shinseki incluiu o Credo do Soldado no Relatório de Situação do Exército, de 2004<sup>8</sup>. Com o Exército dos EUA travando simultaneamente duas guerras que consumiam quase a metade da Força disponível a qualquer momento, o anúncio oficial do etos visou promover a unidade, a solidariedade e a persistência dentro de uma força sobrecarregada em face de adversidades compartilhadas.

Em 2007, o Exército promoveu mais esse conceito ao fornecer *links* a documentos de informação associados com o Relatório Anual de Situação do Exército, dando acesso a esclarecimento do Credo do Soldado e o Etos do Guerreiro. Depois, em 2008, o documento de informação sobre o Etos do Guerreiro o definiu, discutiu iniciativas atuais e futuras do Exército para incutir o etos e esboçou a razão por que era importante para o Exército<sup>9</sup>. Esse documento demonstrou que o Exército reconheceu tanto a mudança cultural ocorrendo em uma organização calejada pelo combate, quanto, também, que o espírito personificado no etos aumentou a efetividade do Exército e a disposição dos soldados de aceitarem sacrifício pessoal para lutar e vencer.

A posição do Exército sobre o Etos do Guerreiro, como discutida em subsequentes anúncios oficiais, não mudou significativamente desde que o documento original foi publicado em 2008. Isso sugere que a liderança superior do Exército assumiu que o espírito incorporado pela Força atual foi indefinidamente sustentável, sem um ajuste na abordagem para levar em conta a falta de verdadeiras operações de combate.

No entanto, é digno de nota que, embora o Relatório de Situação do Exército, de 2012, inclua um *link* ao documento de informação do Etos do Guerreiro, ambos os termos *etos do guerreiro* e *espírito do guerreiro* não são usados no documento mais recente<sup>10</sup>. Em vez disso, o Relatório de Situação se concentra na inovação tecnológica, nas forças em rede e na transição para uma Força menor, mais eficiente e adaptável.

## A Liderança Teórica

Liderar um Exército em transição das operações a um ambiente de caserna não é um problema novo, e a transição contemporânea é menos problemática do que em qualquer outro período na História. Não apenas a Força é composta de voluntários, mas a cultura militar atual está acostumada à introdução constante de novas tecnologias para o campo de batalha contemporâneo. Isso diminui a necessidade de saltos dramáticos de ensino da classe atual de guerreiros para acrescentar soluções tecnológicas ao arsenal militar.

Em comparação, a transição do Exército após a redução que seguiu a Operação *Desert Storm* (1990-1991) parece ter sido mais fácil da que o Exército enfrenta hoje devido à curta duração das operações de combate. Contudo, apesar da aparente vantagem da curta duração, é importante perceber que os cortes de mais de 100.000 soldados depois de retornarem após a *Desert Storm* enfraqueceu a estrutura da Força que existia no período após o conflito ao longo da década de 90<sup>11</sup>.

Em outro exemplo, o período de transição após a conclusão da Guerra do Vietnã foi mais complexo por causa do ritmo inesperadamente acelerado de mudanças tecnológicas devido à chegada de computadores; do choque da cultura militar em virtude da transição de um Exército de serviço militar obrigatório para um composto totalmente de voluntários; e das percepções negativas difundidas sobre as Forças Armadas em geral e sustentadas por muitos na sociedade civil. Embora o ambiente doméstico e a cultura militar interna sejam muito diferentes hoje, os estudos sobre a liderança da era do Vietnã permanecem pertinentes para a discussão sobre as mudanças em andamento no Exército atual.

O sociólogo Morris Janowitz, Ph.D., conduziu estudos extensivos das Forças Armadas antes e durante a Guerra do Vietnã e publicou vários livros sobre as Forças Armadas em transição. Seus achados e análises são tão relevantes hoje como quando foram inicialmente publicados.

Uma de suas obras, intitulada *The Professional Soldier* (“O Soldados Profissional”, em tradução livre), mostra uma caracterização eterna da profissão militar. O Dr. Janowitz conduziu sua pesquisa entre preocupações de que o avanço rápido da tecnologia, incluindo a introdução das armas nucleares durante a Segunda Guerra Mundial, esgotaria o que ele categorizava como o “espírito combatente”. Ao admitir que esse espírito era

difícil definir, ele argumentou que “é baseado em um motivo psicológico, que compele um homem a buscar sucesso em combate, independentemente de sua segurança pessoal”<sup>12</sup>. Essa definição reflete a intenção da formulação atual do Exército do seu Etos do Guerreiro.

O Dr. Janowitz estudou o espírito do guerreiro (combatente) no combate e concluiu que “sob essas condições [de combate] a autoridade é baseada menos no posto formal e na autoridade legal e mais na liderança pessoal e na capacidade de criar a solidariedade principal de grupo e a efetividade de pequenas unidades”<sup>13</sup>. Seus estudos também concluíram que diversas características da liderança existem, e que mais tecnologia transformaria a liderança militar para a gestão e longe do líder inspirador heróico que unificava unidades no combate<sup>14</sup>. Merecendo especial destaque é que ele observou que a aplicação da liderança administrativa, necessária para lidar com a mudança tecnológica

avançada, ameaçava reduzir o espírito do guerreiro e afastar o Exército dos valores que, historicamente, tinham vencido as guerras da nação.

Ao comparar os estilos da liderança, ele observou que uma característica positiva associada com os líderes administrativos, além da facilidade para introduzir efetivamente mudanças tecnológicas, é a capacidade para inovar as práticas comuns para aumentar a eficácia e produtividade.

Em contraposição, o “líder heróico é uma perpetuação do tipo guerreiro, o oficial montado que incorpora o espírito marcial e o tema de valor pessoal”<sup>15</sup>. A desvantagem da liderança heroica, segundo o Dr. Janowitz, é uma dependência do tradicionalismo que avança em face do inimigo sem aceitar a inovação tecnológica.

A verdade é que o Exército precisa dos dois tipos de líderes para ter êxito. A aparição renovada do espírito



Guarda Nacional do Exército dos EUA, Sgt. James D. Sims, 139º Destacamento Móvel de Relações Públicas

Soldados da Guarda Nacional de Illinois e de Estados vizinhos levantam uma tora durante uma avaliação de prontidão com o 2º Batalhão, 20º Grupo de Forças Especiais (Aeroterrestre), sediado no Centro de Adestramento Marseilles em Chicago, 12 Abr 14. A avaliação foi criada para provar a resistência física e mental dos potenciais soldados das Forças Especiais.

do guerreiro no Iraque e no Afeganistão não teria ocorrido sem a presença da liderança heroica, mas a presença de administradores militares sustentou a força combatente ao forçar a mudança tecnológica que, no final, diminuiu o estresse no soldado.

Desde o melhoramento dos processos básicos do sistema do Exército, até comunicações em rede, e a introdução de veículos que melhor sobrevivem uma explosão, o líder administrativo capacita o líder heroico com a oportunidade de melhor liderar soldados em combate direto com o inimigo. O Exército não apenas requer os dois tipos de líderes, mas aqueles que possam exercer tanto a liderança administrativa quanto a heroica, tendo a capacidade de manter o espírito do guerreiro na conclusão das operações de combate.

O Gen Div (Res) Walter F. Ulmer Jr. defende a noção de que heróis e gerentes se juntam para formar o núcleo dos líderes da elite, e que “É a integração evoluída da liderança e da gestão que é essencial para criar os ambientes pelos quais emergem as unidades de alto desempenho”<sup>16</sup>. Essa combinação de habilidades tangíveis e intangíveis é a suprema medida do talento de um oficial, e a chave para fomentar o ambiente necessário para a sobrevivência do espírito do guerreiro.

A intemporalidade do Dr. Janowitz e as críticas das Forças Armadas durante os anos 80 e 90 sugere que o Exército nem sempre está preenchido com líderes de talento de cima para baixo. Uma análise do modelo de liderança de Janowitz, em 1985, levou o Ten Cel Richard Baucom, da Força Aérea dos EUA, a concluir que o status elevado do gerente militar substituiu a apreciação do líder heroico pelas Forças Armadas. “O equilíbrio está sendo abalado por vários fatores que estão erodindo o respeito concedido tradicionalmente ao líder heroico dentro da profissão militar; com o declínio dele vem a deterioração do espírito do guerreiro incorporado por ele”<sup>17</sup>. O Ten Cel Baucom concluiu que esses fatores incluíam uma ênfase exagerada na gestão e uma fascinação com a tecnologia que produziram um desequilíbrio entre o gerente e o herói que provocou efeitos danosos no espírito do guerreiro.

Da mesma forma, no final da Guerra do Golfo, muitos líderes militares superiores questionaram a presença da liderança heroica e o espírito do guerreiro produzido por ela. Devido das pressões sociais

externas, as Forças Armadas se desviaram ao aceitar o guerreiro como um indivíduo especial e singular, concentrando mais na padronização de todas as forças militares que estavam fortemente dependentes das soluções tecnológicas para vencer as guerras.

O Gen Ex (Reserva) William C. Moore se preocupou com o abandono do espírito do guerreiro, como refletido pelo enfraquecimento dos padrões de instrução militar e pelas atitudes prevalentes em relação à crescente separação entre os valores militares e sociais. Ele escreveu, “O etos de ser um guerreiro está desaparecendo — o espírito da unidade formado ao redor da ‘ligação’ entre guerreiros agora está depreciado como um conceito irrelevante e um que apenas serve para racionalizar os comportamentos e normas politicamente incorretos”<sup>18</sup>.

O abandono do Etos do Guerreiro para conformar



Cb Jo Marie Rivera do Exército dos EUA (à esquerda), uma especialista em recursos humanos, e a Sgt Rebecca Hamby, da Polícia do Exército, ambas da 3ª Brigada de Combate, proveem segurança para o chefe da equipe de engajamento com mulheres durante uma consulta em uma clínica no Distrito de Tarnak wa Jaldak, na Província de Zabul, no Afeganistão, 18 Sep 13.

(Exército dos EUA/Sgt Kandi Huggins)

com as expectativas sociais não é um fator principal no Exército pós-Afganistão, porém o retorno à rotina burocrática com a reversão para a dependência das estatísticas facilmente medidas como indicadores da liderança talvez tenha o mesmo efeito.

## A Rotina Administrativa e a Aversão ao Risco

Antes das operações de combate no Iraque e no Afeganistão, muito da vida militar no Exército consistia nas tarefas muito rotineiras e nas responsabilidades mundanas. Os estados-maiores de unidade concentravam sua energia na criação de *briefings* de instrução trimestral, construindo apresentações de slides e administrando recursos para executar os eventos de treinamento aprovados. Considerando que a avaliação final da unidade consistia em uma análise externa no Centro

de Instrução do Exército, a avaliação dos comandantes da unidade baseava-se quase que inteiramente em um exercício de instrução de duas semanas. Basicamente, muito do tempo de preparação da unidade não estava controlado pela liderança, já que várias tarefas e ciclos de treinamento codificados em cores exigiam que a força apoiasse a manutenção da instalação.

A chegada do conflito, em 2001, mudou acentuadamente as dinâmicas e prioridades da unidade, conforme se ajustaram aos desafios e rigores de administrar os ciclos de desdobramento e operações de combate. No entanto, ao antecipar uma reversão aos tempos de paz, após mais de uma década de conflito, o Exército publicou o Regulamento do Exército 350-1, *Instrução e Desenvolvimento da Liderança do Exército (AR 350-1 — Army Training and Leader Development)* que “determina as políticas adotadas, procedimentos e responsabilidades pelo desenvolvimento, gerenciamento e condução de instrução e desenvolvimento da liderança do Exército”<sup>19</sup>.

Revisado em 2011, o AR 350-1 determina a metodologia oficial para a administração da instrução e o desenvolvimento da liderança dentro do Exército. Ele esboça 24 tarefas diferentes que as unidades precisam efetuar em um ciclo de treinamento anual, junto com a maioria dos eventos de instrução legalmente requeridos para pessoal do Exército. O número de tarefas, como escrito, não é opressivo, e algumas delas são completadas como um subproduto dos eventos mais amplos, porém se combinadas com outras (excessivas) tarefas designadas impostas pelas fontes que as categorizam como ‘outros requisitos’, um padrão pode emergir semelhante àquele da era pré-combate, que serviria para prejudicar o prontidão de missão e corroer o Etos do Guerreiro.

Por exemplo, reverter a uma lista de controle de instrução obrigatória que consome os recursos de treinamento e tempo disponível pode limitar a energia usada para alcançar mais do que os padrões mínimos. Os guerreiros que estão desdobrados não necessariamente têm as limitações de uma lista extensiva de instrução imposta por um comando superior, permitindo que a maioria dos comandantes desdobrados trate apenas dos requisitos de treinamento que eles identificam como valiosos. Contudo, conforme o Exército faz a transição para um ambiente em tempos da paz, a fatigante rotina administrativa tem grande possibilidade de reprimir a





Um soldado das Forças Especiais dos EUA designado à FT de Operações Especiais Combinadas dispara um fúsil sem recuo Carl Gustav depois de receber fogos de armas portáteis durante uma limpeza da aldeia de Denasaro Kelay, no Distrito de Mizan, na Província de Zabul, no Afeganistão, 8 Mar 14. As Forças Especiais ajudaram as Forças afegãs a conduzir operações de limpeza para impedir movimento insurgente na área.

criatividade dos líderes para planejarem e executarem adestramento de combate valioso que produz um alto nível de prontidão.

## A Formação de Líderes Talentosos

Felizmente, um esquema para manter e continuar a formar a liderança heroica é parte da doutrina do Exército. A Publicação Doutrinária do Exército ADP 6-22 — *Liderança do Exército* (ADP 6-22 — *Army Leadership*) define a liderança como “o processo de influenciar pessoas ao prover propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização”<sup>20</sup>. A ADP 6-22 descreve tanto os atributos quanto as competências para os líderes que sejam caracterizados com a descrição do líder heróico fornecida por Janowitz. Os atributos que um líder precisa ter são especificados como caráter, presença e intelecto<sup>21</sup>. Entre esses atributos, as qualidades que capacitam à retenção do Etos do Guerreiro nos subordinados consistem na posse do Etos do Guerreiro e na confiança, no uso do juízo e no exercício de conduta pessoal. Além disso, os líderes são definidos como aqueles que exibem as competências ao executá-las. As competências que o líder mostra são a liderança, o desenvolvimento e a obtenção de resultados<sup>22</sup>. As competências essenciais secundárias para fomentar o espírito do guerreiro são a formação de confiança, a comunicação, a criação de um ambiente positivo e ser um gestor da profissão.

Com respeito a lista acima, o comandante de nível companhia é o principal gestor do espírito do guerreiro. O comando de companhia ou bateria é o nível mais baixo onde existem as autoridades legais e as responsabilidades de comando. Também, esse é o único nível de comando em que quase todos os subordinados entram em contato diariamente com seu comandante. Conforme o comandante progride em posto e tamanho organizacional, diminui a porcentagem de subordinados com que interage pessoalmente. Portanto, a maneira mais efetiva para comandantes superiores manterem o espírito do guerreiro dentro do Exército em

tempos de paz é capacitar os comandantes de companhia a assumirem riscos calculados e agressivos no treinamento.

Para capacitar os comandantes de nível companhia a conseguirem a confiança de vários escalões de comando acima deles, são necessários instrução e ensino adicionais. Nesse contexto, ajustes dentro dos programas de ensino militar institucional do Exército criariam uma experiência comum, independentemente da especialidade da Arma. As tentativas de criar tal programa existiam anteriormente quando todos os oficiais assistiam o Curso Básico de Liderança para Oficiais (BOLC II, na sigla em inglês) antes de completar o BOLC III, específico para cada Arma. O programa terminou quando os requisitos no tempo de guerra excederam o fornecimento de tenentes formando-se pelo BOLC III. O Exército precisava de uma linha de tempo mais curta para produzir oficiais do que os BOLC II e III. A reintrodução do BOLC II no sistema de ensino para novos tenentes proporcionaria, mais uma vez, a experiência comum necessária para os oficiais no início de suas carreiras.

Independentemente do afastamento do BOLC II, ajustes ao Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (CCC, na sigla em inglês) desde o início da guerra têm continuado e mostram que o Exército valoriza a instrução da liderança no nível mais alto, e valoriza a mesma forma uma base de instrução da liderança em todos os

Armas. Cada capitão começa sua instrução nesse curso com um grupo de aulas comuns.

Esse ajuste no currículo por todas as Armas do Exército é especificado no AR 350-1. Embora os cursos das Armas ainda contenham instrução específica de táticas, técnicas e de estado-maior, há uma porção comum de cada curso que é idêntica por todo o Exército<sup>23</sup>. Uma análise do Curso Avançado de Oficiais de Artilharia de Campanha, o precursor do programa de instrução para o Curso de Aperfeiçoamento de Capitães, de 1978, mostra 39,7 horas de ensino relacionadas diretamente com a liderança em um currículo de 26 semanas<sup>24</sup>. A instrução comum em 2010 proporciona aos estudantes 44 horas da liderança em apenas um currículo de oito semanas.

No caso do CCC para Artilharia de Campanha, de 2010, que consiste de 24 semanas de ensino, mais 119,9 horas na sala de aula estão dedicadas para instrução da liderança específica para comandantes de bateria<sup>25</sup>. Isso serve como um exemplo concreto da importância que o Exército coloca no desenvolvimento da liderança. Mais importante, a ênfase aumentada no desenvolvimento da liderança foi planejada para perpetuar o espírito do guerreiro.

O combate permite que os comandantes de nível companhia ponham a instrução em prática. Da mesma forma que os requisitos esboçados no AR 350-1 receberam menos ênfase durante as operações de combate, também diminui a supervisão das tarefas do tipo administrativo. Como Janowitz observou com respeito ao conflito do Vietnã, mesmo no final da década de 60 “os regulamentos e procedimentos elaborados das Forças Armadas estão atenuados durante missões operacionais”<sup>26</sup>.

Ao equipar os comandantes com suficiente instrução na liderança, e ao prover um laboratório para experimentação, o comandante de nível companhia pode construir e manter o Etos do Guerreiro em seus subordinados. A liderança superior do Exército precisa replicar as condições de combate por meio de treinamento realista que incentiva o pensamento crítico e a aceitação de risco ao longo de um período prolongado de adestramento. Um período de dois meses de instrução coletiva conduzido apenas dois ou três vezes por ano não é suficiente. Mesmo se o nível do ensino da liderança continuar, um ambiente onde o tempo é limitado no qual a liderança é medida em uma avaliação externa de duas semanas limitará a experimentação

e a aceitação de risco. Isso não permite experimentação por parte do comandante e pode negativamente afetar o espírito do soldado.

## A Avaliação do Líder e o Gerenciamento de Risco

Na ausência das operações de combate, a manutenção do espírito do guerreiro exige instrução rigorosa e realista. Infelizmente, a avaliação da qualidade de um evento de treinamento é subjetiva e particularmente problemática para um comandante superior que não tenha o tempo disponível para observar estreitamente a instrução de todos os elementos subordinados.

Além do processo difícil de avaliação, o comandante superior precisa de um mecanismo de reabilitação que possa corrigir as deficiências identificadas dos comandantes subordinados<sup>27</sup>. Em um caso onde o comandante identifica um erro honesto no combate, uma correção pode ser efetuada em pouco tempo para melhorar a situação. Isso permite que o subordinado possa melhorar e não cometer o mesmo erro novamente. Contudo, em um ambiente de instrução, é muito mais provável que o comandante cobre o subordinado por um único erro, não permitindo que ele se recupere do incidente. Essa realidade reprime a assunção de risco e a iniciativa individual no treinamento que permitiriam que os comandantes de nível companhia aprendessem o que, ou o que não, funciona. Em um ambiente de instrução de zero erro, os comandantes subordinados com menos oportunidades de treinamento podem deixar de experimentar e adotar apenas os processos de treinamento superficiais que produzem menos erros. Isso não apenas ameaça criar líderes menos capazes, mas também força os comandantes a compararem seus subordinados usando medidas objetivas superficiais e limitadas.

As medidas objetivas do desempenho de comandantes são problemáticas. Pelo menos um oficial superior observou que ao mesmo tempo que são tão facilmente coletadas, são os indicadores menos valiosos da liderança heroica<sup>28</sup>. Contudo, essas medidas objetivas eram a base por muitas avaliações de desempenho superior antes da imersão nas operações de combate contemporâneas. Alguns oficiais superiores experientes alertaram sobre basear as avaliações da liderança apenas nos dados superficiais e desorientadores, mas facilmente quantificáveis<sup>29</sup>.

Por exemplo, a taxa de prontidão operacional, historicamente uma medida da competência de comando, não proporciona verificação alguma da liderança. Em vez disso, é uma medida do desempenho administrativo. Considerando isso, se um subordinado sabe que uma avaliação de desempenho depende de uma medida quantificável valorizada pelo chefe, grande iniciativa é criada para inflar a medida ao recorrer a um meio capcioso.

Por exemplo, comandantes podem deixar de usar certos equipamentos reportáveis no treinamento devido ao medo de danificá-los, assim criando a aparência de prontidão operacional em certas categorias. Não usar o equipamento aumenta artificialmente a avaliação ao garantir que o equipamento é documentado como operacional nos relatórios, mas na realidade reduz o prontidão do operador — bem como da unidade — ao eliminar a capacidade de se adestrar com o equipamento. Os comandantes ambiciosos, mas míopes e ineficazes, que enxergam apenas o próximo período de avaliação ou de reportagem, podem recorrer a tal estratégia para melhorar a chance individual de promoção. Também, os subordinados desses comandantes veem essas ações, causando a perda de confiança no chefe e no sistema, emulem o comportamento dele, ou ambos, especialmente se esses são recompensados pelo sistema no final. Obviamente, as pessoas e os sistemas que recompensam comportamentos superficiais e antiéticos acabarão sendo expostos como incapazes e indignos de confiança — não em combate, espera-se.

## Confiança na Organização

A confiança é a pedra angular de uma organização efetiva, bem como um componente da competência do líder. É essencial que a confiança exista em uma organização, pois é “o componente específico do moral e do mosaico coerente que parece crucial, e cuja ausência ou diluição é particularmente danosa à eficácia ao longo do tempo e sob estresse”<sup>30</sup>.

O comandante que não consegue criar confiança na sua organização, tanto para cima quanto para baixo da cadeia de comando, desenvolve um ambiente de suspeita que reprime a iniciativa individual. A confiança cria transparência na unidade, permitindo que subordinados possam prover *feedback* construtivo sobre decisões de comando. Junto com isso, buscar *feedback* ou opiniões dos subordinados antes de tomar uma decisão

oficial é um grande construtor da confiança, considerando que cria adesão à direção da organização.

Além disso, a confiança é a pedra angular do conceito de Comando de Missão, impondo que comandantes conheçam o caráter e características dos subordinados, e confiem que cada um pode realizar o propósito da operação<sup>31</sup>.

Essa confiança tende a se desenvolver rapidamente em um ambiente de combate devido à quantidade de tempo que os comandantes e soldados passam juntos e o estresse sob quais operam. Em contrapartida, na ausência de um ambiente de combate, a confiança leva mais tempo para se desenvolver. Isso é problemático, considerando os períodos de tempo entre os rodízios de oficiais.

Infelizmente, a importância vital da confiança para uma organização é, às vezes, salientada pelas ações daqueles que não são dignos de confiança. A presença de um líder ineficiente ou incompetente em qualquer parte da organização tem efeitos danosos que são frequentemente fáceis de observar e que minam a confiança necessária para formar unidades eficazes.

## A confiança cria transparência na unidade...

O Exército se esforça para identificar esses líderes deficientes e reabilitá-los por meio de treinamento e aconselhamento, ou em casos extremos, ao demiti-los para o bem da Força. O problema dessa metodologia é que subordinados precisam sofrer durante os períodos de instrução e de reabilitação dos líderes que não demonstram o nível aceitável de desempenho.

Conforme o Exército faz a transição para uma “Força mais eficiente, adaptável, flexível e integrada”, talvez seja necessário remover os líderes deficientes mais rapidamente para manter a confiança necessária dentro da instituição<sup>32</sup>. A remoção dos líderes deficientes é um assunto tanto da responsabilização institucional quanto da pessoal. A tolerância do emprego continuado de líderes deficientes diminui a confiança que “é o fundamento da nossa profissão honrada”<sup>33</sup>. Se for a natureza burocrática da organização que não permite a saída rápida dos líderes deficientes, ou a incapacidade de identificá-los, o Exército precisa melhorar nesta área.

Uma solução para a identificação precoce de líderes deficientes seria uma melhora no sistema de avaliação. Os sistemas atuais de avaliação de oficiais e de graduados são organizados para apenas levar em conta a perspectiva do supervisor imediato e do comandante da organização. Esse método é deficiente porque não incorpora as considerações daqueles com conhecimento mais íntimo da liderança do indivíduo avaliado. O *feedback* dos subordinados não é incluído nos sistemas de avaliação e é contra os padrões de conduta atuais do Exército tentar obtê-lo ao completar a avaliação de desempenho.

Embora uma Análise de Liderança de 360 Graus seja exigida pelos regulamentos do Exército por todos os oficiais-generais, essa ainda não foi incorporada no processo de avaliação. Na verdade, os resultados dessa exigência são raramente usados para um fim além da reflexão pessoal. Como resultado, atualmente, a soma total das entradas de informação dos subordinados para a avaliação da liderança é um avaliador perguntando a um oficial subordinado se tem completado a exigência, e muitas vezes nem isso é perguntado.

Não obstante, a implementação de uma avaliação do líder pelo subordinado, com a finalidade de determinar a capacidade da liderança, talvez seja repleta de problemas. O maior deles é que pode, potencialmente, tornar a seleção para posições de liderança em um concurso de popularidade. Um problema óbvio é que o líder popular talvez não seja, necessariamente, o mais efetivo em termos de cumprimento da missão. Portanto, se o conceito eficaz de uma avaliação pelo líder subordinado funciona, ou não, reduz-se à confiança. Se a confiança existe em toda a organização, então podemos confiar no juízo dos nossos subordinados em relação à competência e a qualidade da liderança que lhes levaria potencialmente ao perigo. Assim, é necessária uma proposta tanto para registrar o *feedback* dos subordinados quanto para determinar a veracidade dos comentários sobre a qualidade da liderança do indivíduo avaliado.

Em um assunto relacionado, pode ser difícil determinar quais níveis dos subordinados devem contribuir



Soldados da 184ª Equipe de Assistência à Força de Segurança (Guarda Nacional da Califórnia) conduzem instrução básica no polígono de tiros em Tarin Kot, no Afeganistão, 27 Set 13. A missão da unidade é aconselhar e assistir à Polícia Fardada afegã na Província de Uruzgan.

(Exército dos EUA/Cb Alex Flynn)

com sua opinião na avaliação do líder. Contudo, como exemplo, suponha que apenas os subordinados imediatos possam contribuir com suas opiniões. Uma forma de coletar dados para a avaliação seria prover ao subordinado acesso a um questionário sobre seu comandante no *site* Army Knowledge Online [*site* instrutivo do Exército dos EUA — N. do T.].

A definição da série exata de perguntas exigiria o envolvimento de especialistas em psicologia, liderança militar e técnicas de inquérito, e não apenas as opiniões do autor. Ainda assim, com base no conceito, a primeira questão na pesquisa talvez possa ser: “Este indivíduo é um líder efetivo?” Caso o subordinado responda que “sim”, a pesquisa continuará com perguntas para quantificar os atributos positivos do líder. Caso a resposta seja “não”, mais perguntas serão necessárias para identificar as razões por trás da opinião negativa.

Uma vez compilado o *feedback*, uma cópia é fornecida ao oficial avaliado, bem como ao comandante da organização. Considerando que o comandante da organização é o líder mais experiente na cadeia de comando, ele pode incorporar o *feedback* na sua porção da avaliação ou descartar os resultados. Para completar o ciclo de *feedback*, o comandante da organização teria de declarar que o oficial avaliado foi aconselhado sobre o *feedback* pelos subordinados, independentemente de isso afetar ou não a avaliação. Apesar dos possíveis problemas, esse sistema tem um grande potencial para identificar líderes nocivos cedo e promover aqueles que

tenham a maior capacidade de inspirar confiança tanto nos seus superiores quanto nos seus subordinados. Isso pode melhorar muito o ambiente de comando geral das unidades do Exército.

## O Ambiente de Comando

O Exército entende a importância de um ambiente de comando positivo. Os integrantes de cada unidade, valor companhia, são obrigados a responder a pesquisas de opinião que proporcionam ao comandante um *feedback* sobre fatores como a liderança, o moral, e a coesão da unidade<sup>34</sup>. Embora o *feedback* dessas pesquisas frequentemente reforce a avaliação do status da unidade pelo comandante, também pode salientar as deficiências específicas da liderança dentro da cadeia de comando. O rótulo em moda para as personalidades da liderança destrutivas para a organização é *liderança nociva*. Considerando que não existe definição precisa, é algo aceito que “líderes nocivos são indivíduos cujo comportamento parece ser motivado pela excessiva dedicação egoísta à carreira à custa dos seus subordinados e da unidade, e cujo estilo é caracterizado pelo comportamento abusivo e ditatorial que promove um ambiente organizacional não saudável”<sup>35</sup>.

A remoção dos líderes que se encaixam nessa descrição é um passo importante para manter um ambiente de comando que permite que prospere o espírito do guerreiro.

Em contraposição, se a liderança superior não cria as condições para que os líderes efetivos possam produzir ambientes de comando positivos, então o espírito do guerreiro irá tornar-se a vítima da aversão do risco, da desconfiança e da liderança deficiente no Exército. Além das medidas ativas para eliminar os líderes nocivos, o aperfeiçoamento do ensino entre oficiais intermediários para aprimorar suas habilidades de liderança, de ética e de competência técnica é um passo excelente para construir os ambientes de comando necessários para sustentar o espírito do guerreiro nos soldados.

Além disso, ter conversas transparentes sobre os efeitos negativos da liderança nociva no Exército como uma organização como um todo também é essencial. Isso demonstrará que os comandantes superiores do Exército estão conscientes de que líderes nocivos existem nas fileiras. No entanto, as medidas para identificá-los e removê-los da Força ainda estão insuficientes. Tais líderes, se forem identificados, atualmente estão jogados em funções diferentes em vez de serem afastados do Exército, simplesmente deixando que eles sejam nocivos em outro local.

São necessárias ações para remover líderes que sejam prejudiciais à coesão e ao moral das unidades, não sendo suficiente apenas discutir os perigos da liderança deficiente. O Exército precisa fazer um esforço conjunto para demitir esses líderes e obter a confiança dos líderes talentosos que combinam o gerenciamento habilidoso, com a liderança heroica.

## Conclusão

Atualmente, o espírito do guerreiro existe no Exército e é um fator essencial do nosso êxito no combate. Conforme o Exército reverte, mais uma vez, ao ambiente em tempos de paz, esforços especiais precisam ser feitos para promover um ambiente de comando por todo o Exército que cultive e preserve o Etos do Guerreiro. Se não, oficiais e graduados que são, tanto líderes heroicos quanto bons gerentes, encontrarão outro tipo de trabalho, conforme perdem a fé que o Exército esteja sério sobre permanecer uma instituição concentrada no combate e dedicada a manter o espírito do guerreiro. Os comandantes superiores precisam aceitar a assunção de risco pelos subordinados e avaliá-los sobre o ambiente de comando que fomentam no nível companhia. Também, como o Exército realiza uma transição para uma Força mais eficiente, há uma oportunidade de identificar os líderes deficientes, agradecer-los pelo seu serviço e forçá-los a encontrar um novo tipo de trabalho. Ao tomar esse passo, o espírito do guerreiro pode permanecer como uma parte da cultura organizacional e o Exército pode permanecer capaz de cumprir sua missão. ■

## Referências

1. Vernon Loeb, "Army Plans Steps to Heighten 'Warrior Ethos': Leaders View Many Soldiers as Too Specialized," *Washington Post* (8 Sep. 2003).
2. Morris Janowitz, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait* (New York: Free Press, 1971), p. viii.
3. Thom Shanker, "Warning Against Wars Like Iraq and Afghanistan," *New York Times.com* (25 Feb. 2011), disponível em: [http://www.nytimes.com/2011/02/26/world/26gates.html?\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2011/02/26/world/26gates.html?_r=1&).
4. Google, s.v. "spirit," disponível em: [https://www.google.com/?gws\\_rd=ssl#hl=en&q=spirit+definition](https://www.google.com/?gws_rd=ssl#hl=en&q=spirit+definition).
5. Dictionary.com, s.v. "spirit," disponível em: <http://dictionary.reference.com/browse/spirit?s=t>.
6. "Proposed working definition of the traditional 'warrior ethos'" (working paper, Center for Strategic and International Studies, October 20, 1998), citado em David W. Buckingham, Naval War College paper, *The Warrior Ethos*, 12 Mar. 1999, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a366676.pdf>.
7. "The Warrior Ethos," U.S. Army, *Army.mil*, , disponível em: <http://www.army.mil/values/warrior.html>.
8. U.S. Army, *The United States Army 2004 Posture Statement*, 5 Feb. 2004, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a459238.pdf>.
9. U.S. Army Information Paper, *Army Posture Statement 2008, Warrior Ethos*, 2008, disponível em: [http://www.army.mil/aps/08/information\\_papers/other/Warrior\\_Ethos.html](http://www.army.mil/aps/08/information_papers/other/Warrior_Ethos.html).
10. U.S. Army, *Army Posture Statement 2012*, 2012, <http://www.army.mil/aps/12>.
11. Garry L. Thompson, U.S. Army Command and General Staff College master's thesis, *Army Downsizing Following World War I, World War II, Vietnam, and a Comparison to Recent Army Downsizing*, 31 May 2002, 58, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415899.pdf>.
12. Janowitz, p. 32.
13. *Ibid.*, p. xix.
14. *Ibid.*, p. 21.
15. *Ibid.*, p. 21.
16. Walter F. Ulmer Jr., "Leaders, Managers, and Command Climate," *Armed Forces Journal International*, (July 1986): p. 55.
17. Donald Baucom, "The Professional Soldier and the Warrior Spirit," *Strategic Review*, 13(4)(Fall 1985): p. 58.
18. William C. Moore, "Special: The Military Must Revive Its Warrior Spirit," *David H. Hackworth* site da internet, disponível em: <http://www.hackworth.com/Warrior%20Spirit.html>.
19. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 4, 2011), p. 1.
20. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership*, ADP 6-22 (Washington DC: U.S. GPO, 1 August 2012), p. 1.
21. *Ibid.*, p. 5.
22. *Ibid.*
23. AR 350-1, p. 70.
24. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Research Report 1314, *The Process and Procedures Used For Job Preparation: Field Artillery and Infantry Officers and NCOs*, January 1980, p. 150, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a109995.pdf>.
25. Frank J. Siltman, *Field Artillery Captains Career Course Program of Instruction*, 1 Feb. 2010, p. 3-1.
26. Janowitz, p. xix.
27. Christopher Cavoli, 1 Dez. 2012, discussão com o autor.
28. Cavoli.
29. Paul K. Van Riper, "The Use of Military Theory and History in the Profession of Arms," palestra no Breckenridge Auditorium, Marine Corps University, Quantico, Virgínia, 9 ago. 2012.
30. Ulmer, p. 54.
31. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Mission Command White Paper*, 3 Apr. 2012), p. 4, disponível em: [http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white\\_papers/cjcs\\_wp\\_missioncommand.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf).
32. *Army Posture Statement 2012*, p. 1.
33. *Army Posture Statement 2012*, Opening Remarks.
34. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, *Command Climate Survey*, disponível em: <http://www.hqda.army.mil/ari/surveys/commandclimate.shtml>.
35. Walter F. Ulmer Jr., "Toxic Leadership: What Are We Talking About?," *Army*, June 2012, p. 48, disponível em: [http://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Ulmer\\_0612.pdf](http://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Ulmer_0612.pdf).