

# DESGASTE: O ESGOTAMENTO DO ESTADO-MAIOR

Major Stephen H. Bales, Exército dos EUA

**O**S COMANDANTES DEVEM tomar iniciativas proativas para aliviar as condições que causam a perda da eficiência máxima por parte de seus estados-maiores. O revigoramento da equipe por meio do gerenciamento imaginativo pode ajudar a prevenir a erosão da eficácia estimulada pelo esgotamento sistêmico e atuais condições operacionais.

Durante meu rodízio na Operação *Iraqi Freedom*, de 2006 a 2008, o canal de notícias *CNN* e outros veículos de comunicação noticiaram um debate contínuo sobre o número e duração dos desdobramentos das tropas americanas. Quando o Exército prolongou o emprego da minha unidade para 15 meses, pensei, a princípio: “Na Segunda Guerra Mundial, os soldados eram destacados por três anos ou mais. Nós não temos de dormir na lama ou sob a chuva torrencial e recebemos de 15 a 18 dias de férias nos Estados Unidos. A vida não está tão ruim assim.” O Exército aloja a maior parte dos soldados no Iraque em edificações climatizadas providas de eletricidade, calefação e ar condicionado. Normalmente, há dois soldados por unidade de alojamento de contêiner, com banheiro e chuveiro com água corrente quente e fria, num espaço de 30 metros. Os soldados não estão em contato constante com o inimigo por longos períodos, como na Segunda Guerra Mundial. A maioria deles recebe um ou mais dias de folga por semana, com deveres mínimos e sem patrulhas de combate.

Entretanto, embora os soldados na Segunda Guerra Mundial carecessem dos confortos desfrutados pelos soldados de hoje, poucos passavam de 12 a 15 meses seguidos num ambiente de combate. Em sua maioria, participavam de 90 a 100 dias de operações, sendo, então, retirados da linha de combate para descanso e recuperação por um período de duas semanas a dois meses ou mais. Tanto os soldados quanto os oficiais do estado-maior descansavam. O atual programa de licença do ambiente por 15 a 18 dias oferece descansos individuais apenas, sem tratar do esgotamento coletivo do estado-maior devido à atividade prolongada. Essa prática apresenta perigos reais relacionados com a degradação do trabalho em equipe.

*O Major Stephen H. Bales possui o título de Bacharel pela Academia Militar dos EUA. Foi destacado para o Iraque com a 4ª BCT, da 1ª Divisão da Cavalaria, em apoio à Operação Iraqi Freedom de 2006 a 2008, onde serviu como oficial administrativo do batalhão e engenheiro da brigada de combate, supervisionando as operações de reconstrução para a 4ª BCT. Suas missões anteriores incluem vários cargos de Comando e Estado-Maior na Coreia, Austrália e no território continental dos EUA. Atualmente, está servindo como engenheiro-adjunto regional do Corpo de Engenheiros, do Distrito de Louisville.*

*FOTO: Soldados da 1ª Divisão Blindada do Exército dos EUA ouvem o General John Abzaid, comandante do Comando Central dos EUA, dentro do centro de operações táticas, no antigo palácio de Saddam Hussein, em Tikrit, Iraque, em 4 de maio de 2004.*

Foto AP/Crédito Mandatário: Christopher Morris/VII

Quando era um jovem tenente, no início dos anos 90, vi, muitas vezes, pôsteres do Exército nos quartéis das divisões, brigadas e batalhões, que mostravam um soldado sujo e cansado e os seguintes dizeres: “Oficial, faça o trabalho com

**No... Iraque e Afeganistão, as ações de líderes de fração podem ter um impacto operacional e até mesmo estratégico significativo e, muitas vezes, duradouro.**

esmero. A vida dele depende disso.” A Guerra Contra o Terrorismo no Iraque e Afeganistão enfatiza esse ponto.

Os oficiais de alto escalão produzem ordens de missão com objetivos estratégicos e operacionais, que são emitidas aos pelotões, seções e, às vezes, soldados individuais. Por conseguinte, alguns argumentam que estamos travando a Guerra Contra o Terrorismo quase que exclusivamente no escalão de companhia e abaixo. Não discordo completamente. Os comandantes de divisão, brigada de combate (*BCT – Brigade Combat Team*) e batalhão não chegam e mudam a maré da batalha pela sua mera presença e força de vontade. Nas ruas empoeiradas e desertos do Iraque e Afeganistão, as ações dos líderes de fração podem ter um impacto operacional e até mesmo estratégico significativo e, muitas vezes, duradouro.

Por essas mesmas razões, o estado-maior é mais importante do que nunca. Precisa utilizar uma análise bem pensada, intelecto e experiência para compreender a intenção e a direção do comandante, transformando-as em planos e ordens coordenados, sincronizados, providos de recursos e executáveis para a companhia, pelotão e fração.

## **Sobrecarga de Informações e a Próxima Reunião**

Nossas unidades e, particularmente, nossos estados-maiores desfrutam hoje de recursos inéditos de comunicação. O software de Capacidade de Transporte de Rede Integrado (*Joint Network Transport Capability – JNTC*)

oferece uma gama completa de *links* de voz e dados seguros e não-seguros, interligados com ferramentas visuais operacionais comuns, e transmissão de informações quase em tempo real. Os comandantes e oficiais de estado-maior podem acessar informações sobre suas áreas de operações ou interesse com o clique do mouse. Não faltam ferramentas de colaboração. Os estados-maiores podem acessar (ou serem alimentados à força) tantas informações, que acabam sofrendo uma sobrecarga.

Por exemplo, quando estava no Iraque no Estado-Maior da 4ª BCT da 1ª Divisão de Cavalaria, havia, em minha mesa, um telefone seguro de voz sobre protocolo de Internet (*Voice Over Internet Protocol – VOIP*) e um laptop conectado a um roteador de rede secreta de protocolo de Internet, além de um telefone não-seguro de voz sobre protocolo de Internet e um laptop ligado a um roteador de rede ostensiva de protocolo de Internet. Como engenheiro da BCT, recebia e enviava, em média, 60 e-mails por dia nos dois sistemas. Quando era o oficial administrativo do batalhão, esse número girava em torno de 100. Os principais oficiais de estado-maior da BCT lidavam, em média, com 150 e-mails por dia. Essa avalanche de e-mails pode sobrecarregar os oficiais de estado-maior facilmente, sugando a sua energia e voltando o foco de todos para dentro ao invés de para fora. A comunicação oral pode ser rara, porque os integrantes do estado-maior estão muito ocupados apertando a tecla de “enviar”. Um diálogo expressivo se torna a exceção e a capacidade de prestar atenção diminui com o tempo.

Em média, um oficial de estado-maior da BCT ou Batalhão, no Iraque, participa de 10 a 12 reuniões rotineiras por semana, das quais a metade ou mais envolvem o comandante. Essa rotina reflete o ritmo geral de batalha do estado-maior que o Exército utiliza há décadas. Essas reuniões incluem a sincronização e coordenação do estado-maior, grupos de trabalho, operações e inteligência, atualizações para o comandante e reuniões de manutenção. Além disso, reuniões extraordinárias incluem instruções sobre ordens de operações, sessões do Processo Militar de Tomada de Decisões (*MDMP – na sigla em inglês*), ou as sempre populares exposições aos visitantes ilustres, que ocorrem, em média, duas

vezes por mês. Essa agenda concede pouco tempo para ponderar, analisar ou discutir problemas com outros integrantes do estado-maior. Estamos sempre nos preparando para a próxima reunião ou orientação.

### “Eu Sei o Que o Chefe Quer”

O que resulta desse ritmo de batalha sem fim, disponibilidade inédita de informações e agenda de trabalho prolongada? A resposta é simples: o esgotamento do estado-maior. O esgotamento prejudica a nossa capacidade de entender a direção do comandante e de criar ordens e planos adequados, o que reduz a eficácia da unidade subordinada. Existem três fenômenos quase universais no ambiente de desdobramento sobrecarregado de informações de hoje:

- Acomodação
- Perda de energia criativa
- Tomada de atalhos.

Em última análise, o soldado na linha de frente é quem paga o preço da nossa exaustão.

Um sintoma inicial do esgotamento é o que muitos denominam de “síndrome do próximo slide”, que provém do nosso apetite insaciável por produtos “visuais” fáceis de relatar, acondicionar e transportar na rede principal do sistema JNTC. Os estados-maiores chegam a um ponto em que pensam ter identificado o formato e conteúdo desejados pelo comandante com a certeza quase absoluta de uma fórmula. As reuniões de grupos de trabalho e outras reuniões preparatórias anteriores à apresentação para o comandante se transformam em reuniões de revisão de slides. Esse procedimento tirânico se tornou a norma em estados-maiores operacionais do Exército dos EUA com o passar dos anos, sendo novo apenas quanto ao tipo de mídia empregado. Os leitores reconhecerão que mais valor é dado à sua forma que ao conteúdo. O líder da reunião examina o conjunto de slides e repete “próximo slide” até o final dela. Há pouca discussão, reflexão ou análise da substância do problema em questão. A pessoa ou seção que apresenta os slides tem as respostas, não havendo, então, a necessidade de discutir mais o problema.

A “síndrome do próximo slide” causa a acomodação, primeiro efeito adverso do excesso de trabalho no atual ambiente de desdobramento sobrecarregado de informações. Se um integrante

do estado-maior tiver a energia para enxergar além das informações do slide e identificar perguntas com necessidade de resposta ou debate, logo pára de fazê-lo porque os subcomandantes, oficiais administrativos e oficiais de operações invariavelmente o ignoram ou marginalizam. Cresce a acomodação. O integrante do estado-maior com uma informação essencial pode muito bem ser uma praça analista de inteligência participando da reunião, mas não se manifestará ao observar que capitães e majores não dizem nada ou são marginalizados.

Caso a situação persista, com o passar do tempo, o estado-maior perde a energia criativa, pára de conduzir análises e apenas passa as informações ao comandante. Não faz recomendações, esperando que o comandante forneça as recomendações ou linhas de ação. Os integrantes do estado-maior sob tais condições não pensam; somente reagem à próxima crise ou ao próximo segmento de informação. Se o estado-maior executa o MDMP, ele passa a ser um exercício de marcar os itens de uma lista de conferência, que carece de criatividade e que é avesso a riscos e desprovido de planejamento. A energia criativa do estado-maior praticamente desaparece. Esse é o segundo efeito adverso do excesso de trabalho no ambiente de desdobramento atual.

Os comandantes normalmente enaltecem o pensamento inovador. Contudo, nesse ponto do ciclo de vida do estado-maior, seus integrantes e seções preferem permanecer na “zona de conforto” para lidar com a repetição enfadonha de reuniões e apresentações de resumos informativos. A “zona de

***Esse procedimento tirânico se tornou a norma em estados-maiores operacionais do Exército dos EUA***

conforto” de cada oficial é do mesmo tamanho da tela de computador à sua frente. Pensar “fora dos padrões” exige que ele faça o esforço de olhar a tela do computador do oficial à sua direita ou esquerda. O pensamento criativo no âmbito individual é quase inexistente e não há criatividade coletiva. Os integrantes e seções do estado-maior fornecem sua contribuição de forma estereotipada para o plano de



Foto AP, Jacob Silberberg

*Um fuzileiro naval dos EUA descansa durante as operações no Iraque, em agosto de 2005. O esgotamento do estado-maior inevitavelmente produz efeitos propagadores para aqueles em contato diário com o inimigo.*

ação da crise atual e passam para a próxima tarefa. Todos os integrantes do estado-maior podem cair nesse tédio em algum momento. Sou tão culpado disso quanto os meus colegas do nível de BCT e no batalhão.

O último fenômeno e talvez mais perigoso resultado do esgotamento do estado-maior é a tomada de atalhos. O hábito e o tédio podem fazer com que a forma pareça mais importante que o conteúdo, levando inevitavelmente a atalhos. As equipes abandonam o MDMP ou o abreviam de tal forma que ele nem começa a realizar ao planejamento descrito no Manual de Campanha *FM 5-0*. O erro mais grave em abreviar o MDMP é o de designar um único oficial para a tarefa de elaborar um plano. Conforme o *FM 5-0* descreve: “O planejamento é um processo dinâmico de diversas atividades inter-relacionadas.” Um

oficial de estado-maior pode ser o oficial executor, mas não deve ser o único a contribuir informações para o plano. Nosso Exército hoje possui uma profusão de oficiais experientes e inteligentes. Poucos, porém, dispõem dos conhecimentos para desenvolver um plano aceitável, viável e completo sem a assistência de outros integrantes do estado-maior.

Dadas as rápidas operações que o Exército precisa conduzir no atual ambiente operacional, os estados-maiores buscam atalhos para produzir conceitos de planos de operações rapidamente, enquanto executam o MDMP num ambiente com limite de tempo. O *FM 5-0* recomenda que o estado-maior só abrevie o MDMP quando compreender cada etapa do processo e os requisitos para gerar os produtos necessários. O *FM 5-0* menciona que “a omissão de etapas do MDMP não é a solução” para o planejamento num ambiente com limite de tempo. A chave para o planejamento em tal ambiente é o envolvimento direto do comandante e a direção e orientação que ele fornece. Sem a contribuição fundamental dos comandantes, os atalhos do estado-maior resultam, muitas vezes, em três ou quatro apresentações de slides para a execução. Essas apresentações carecem do rigor das ordens escritas e dos detalhes necessários para a coordenação e

sincronização de uma infinidade de recursos e capacidades, disponíveis atualmente no campo de batalha moderno e interligado.

Ao redigir este artigo, consultei algumas mentes sensatas e sábias no Forte Leavenworth. Uma dessas mentes, um fuzileiro naval veterano da guerra do Vietnã, resumiu a importância do estado-maior conforme segue: “Os recursos-chave de um bom estado-maior são a perspicácia de seus processos, acuidade de suas observações, articulação clara e precisa de problemas e soluções e coragem e disposição de aceitar riscos apropriados para a situação em questão.” Contudo, quando o estado-maior está esgotado, perde a sua clareza de visão. Torna-se avesso ao risco, por ter perdido o discernimento para avaliá-lo. Toda a coragem e orgulho do trabalho se vão. O soldado na linha de frente é quem paga por isso.

## O Revigoramento do Estado-Maior

O que podem os comandantes, líderes e integrantes individuais fazer para aliviar ou sobrepujar o esgotamento do estado-maior? As soluções variam conforme a sua composição, personalidades de seus integrantes e missões da unidade.

Os integrantes individuais do estado-maior têm um papel em aliviar e sobrepujar o desgaste do estado-maior. Os seus integrantes devem conceber algum tipo de plano de preparo mental, físico ou espiritual para ajudar a aliviar o estresse e manter a prontidão e o vigor. Embora o trabalho do estado-maior não seja exaustivo fisicamente, o estresse produz o esgotamento, que acaba gerando fadiga e enfermidades. O esgotamento de um ou dois integrantes principais pode prejudicar o moral de todo o estado-maior. Tirar tempo pessoal para ler um livro, assistir a um filme ou mesmo tirar uma soneca pode dar alento aos indivíduos para a “longa luta”. Comparecer a cerimônias religiosas pode oferecer alívio. Cada pessoa é diferente e precisa encontrar a sua própria forma de recarregar as baterias. Descobri que escrever este artigo me ajudou a recuperar um pouco da minha energia criativa.

Entretanto, o estado-maior é mais que um grupo de indivíduos apenas. É um time e precisa combater o desgaste como tal. Isso pode envolver algo tão simples como o “dia de premiação da gafe”, uma noite de cinema ou jantares longos durante períodos de pouco trabalho. A formação de um time para participar de eventos esportivos ou a prática de esportes coletivos como parte do treinamento físico do grupo aliviam o tédio e estresse e são ferramentas para o desenvolvimento do espírito de equipe. Os capelães podem ajudar no combate à tensão. As mensagens inspiradoras ou “pensamentos do dia” podem ser úteis. Os integrantes do estado-maior devem estar dispostos a tentar algo novo, como mudar o meio ou método de apresentação de resumos informativos ao chefe. Isso pode ajudar um integrante do estado-maior a ver algo que requer uma mudança no seu trabalho e até mesmo energizar todo o grupo. Os líderes devem avaliar os riscos e minimizá-los.

Em última análise, os comandantes servem de meio para prevenir ou identificar e sobrepujar o esgotamento do estado-maior. O esgotamento

é um risco genuíno, devendo os comandantes dispor da imaginação para implantar medidas de controle ou redução dos riscos inerentes, em vez de adotar uma atitude míope em relação a esse problema. Em seu próprio interesse, devem tomar a iniciativa para impedir que ocorra o esgotamento do estado-maior. Caso ele ocorra, os comandantes devem reconhecer o problema imediatamente e tomar medidas para retificá-lo. Devem identificar os integrantes-chave mais suscetíveis ao esgotamento, dando-lhes algum alívio. A concessão de um dia de folga a esses integrantes permitirá que relaxem em vez de permanecerem em dúvida, na expectativa debilitante da convocação do comandante.

O gerenciamento proativo do descanso e recuperação do estado-maior durante períodos de desdobramento prolongados pode minimizar o seu esgotamento no trabalho. Entretanto, manter o equilíbrio das necessidades da missão exige um comandante criativo. Não seria viável autorizar todos os integrantes-chave do estado-maior a tirar licenças de descanso e recuperação ao mesmo tempo, de modo que todos pudessem voltar ao trabalho revigorados. O comandante precisa coordenar as suas próprias férias com as de seus oficiais principais, de modo a assegurar que o comando continue a funcionar e apoiar as operações durante o desdobramento. Além disso, se o comandante lhes conceder férias muito cedo, seus oficiais principais acabarão exaustos no final do desdobramento. Por outro lado, se lhes conceder férias muito tarde, os

***...comandantes servem de meio para prevenir ou identificar e sobrepujar o esgotamento do estado-maior.***

oficiais perderão a sua energia criativa no meio do desdobramento. Os comandantes precisam avaliar a situação com cautela, tomar a decisão, anunciá-la cedo e mantê-la, mesmo com a evolução dos fatos no campo de batalha, confiando que a previsibilidade minimizará os rendimentos decrescentes do esgotamento. As unidades do Exército normalmente possuem redundância nas

seções críticas do estado-maior e seus membros apreciarão a previsibilidade de suas férias, sendo capazes de gerenciar as suas expectativas e as de suas famílias e de se preparar mental e fisicamente para a duração do desdobramento.

Os comandantes podem também sobrepujar o desgaste do estado-maior com o rodízio dos integrantes sempre que possível. No âmbito da BTC e batalhões, os integrantes das áreas de Comunicação Social, Operações de Informação, Operações Psicológicas, Aviação, Polícia do Exército, Pessoal, Assistência Religiosa e outros campos selecionados possuem habilidades específicas e são os únicos em seu respectivo departamento, não havendo a possibilidade de rodízio. Entretanto, os comandantes podem alternar o oficial administrativo, operações, logística, coordenador de apoio de fogo e alguns integrantes não especializados, como os da seção de planejamento. Os comandantes devem avaliar as vantagens de trazer nova energia à equipe em relação às desvantagens de diluir a memória institucional das funções do estado-maior e os interesses do comando. Essa nova energia vale o risco de uma curva de aprendizado mais pronunciada em curto prazo? Na perspectiva do oficial do estado-maior, a resposta é um retumbante sim! Os ganhos de energia ultrapassariam em muito a perda de conhecimento especializado, dado o tipo de ambiente de equipe que promoveriam. O comandante de BCT pode alternar os oficiais do estado-maior em toda a BCT, mas precisa considerar o impacto no nível do batalhão ao decidir fazê-lo. Durante o meu desdobramento, vi isso funcionar com diversos graus de sucesso.

Os comandantes também devem considerar uma mudança nos métodos de apresentação. Alguns deles odeiam as apresentações de slides. Outros preferem usar o velho sistema de mapas e caneta laser, discorrendo sobre os desafios e articulando a operação. Esse antigo método tem vantagens e desvantagens. No lado positivo, os integrantes do estado-maior gastarão mais tempo analisando e discutindo as informações, o que poderia gerar linhas de ação adicionais. Além disso, a equipe será mais minuciosa, porque terá de produzir documentos escritos, como uma ordem de operações ou extrato. No lado negativo, esse método consome muito tempo e não aproveita a capacidade dos sistemas

digitais. Além disso, os produtos não podem ser transmitidos a outros com a mesma rapidez de um resumo informativo digitalizado.

Os comandantes também podem interromper o tédio do trabalho diário dedicando um tempo para ensinar, orientar e aconselhar seus estados-maiores. Sacrificar uma reunião ou apresentação de resumo informativo para conduzir uma avaliação pós-ação com o intuito de identificar pontos de melhoria e técnicas para implantá-la é um risco calculado que vale a pena tomar. O comandante que ensina, orienta e aconselha o estado-maior pode ser a resposta mágica para combater o esgotamento deste. Os comandantes não devem temer revisitar uma questão já discutida se o estado-maior esqueceu as lições aprendidas ao enfrentá-la. Às vezes, fazer com que o estado-maior comece a se movimentar de novo exige envolvimento pessoal e um ajuste de atitude na forma de um lembrete paternal.

## Conclusão

O combate é uma empreitada perigosa. Requer diligência, criatividade, inteligência e perseverança. O êxito demanda a sincronização de recursos, disseminação rápida de inteligência e execução de ordens. O estado-maior desempenha um papel maior do que em toda a história das armas combinadas. O tédio prolongado, devido a uma avalanche de detalhes durante desdobramentos demorados em ambientes saturados de informações, pode causar o esgotamento sistêmico e falha do estado-maior, às vezes com resultados perigosos.

Os três fenômenos que ocorrem quase universalmente devido ao esgotamento do estado-maior — acomodação, perda de energia criativa e tomada de atalhos — apresentam riscos à missão da unidade. Juntos e sem redução, os três podem ser desastrosos. Os integrantes do estado-maior podem ajudar a identificar, prevenir e sobrepujar o seu esgotamento, mas os comandantes, em última análise, têm de tomar a iniciativa de minimizar esse risco, revitalizar a equipe e fornecer orientações sobre planos e ordens para as unidades subordinadas. Os comandantes e estados-maiores devem trabalhar juntos para obter resultados sinérgicos. Não podem decepcionar os jovens soldados que ficam na linha de frente por eles. **MR**