

A Responsabilidade do Comando

Tenente-Coronel Joe Doty (Reserva), Exército dos EUA, e
Capitão de Mar e Guerra Chuck Doty (Reserva), Marinha dos EUA

“O privilégio do comando é uma sensação efêmera. Os beneficiários do sistema são os comandados, cujas vidas — suas próprias existências — são colocadas sob os cuidados do comandante, de modo único. Eles têm o direito de esperar que seu comandante se atenha aos rigorosos padrões de profissionalismo e que assuma sua responsabilidade. Seus pais, cônjuges, filhos e amigos também podem esperar que seja assim, uma vez que confiam ao comandante a preciosa vida de seus entes queridos.”

—Bryan McGrath, *Information Dissemination*, 18 Set 10

NA CULTURA NAVAL, há duas máximas. A primeira é que, se um navio encalhar, a culpa é do comandante. A segunda é que ele sempre será o responsável, mesmo quando não for. Essas palavras não são mero discurso — a Marinha dos EUA as coloca em prática. Muitos comandantes de embarcações foram destituídos da função devido a colisões ou encalhes. Por exemplo, segundo a edição de 17 Set 10 do jornal *Navy Times*, dois comandantes foram afastados naquele ano devido a colisões; ambos eram Capitães de Fragata. Ser destituído nessas circunstâncias é a norma na Marinha, parte integrante de sua ética profissional. Os comandantes de navios e submarinos da Força têm a *expectativa* de que devem ser e serão afastados da função caso ocorram incidentes dessa natureza sob seu comando. Essa expectativa é diferente de um padrão de desempenho ou comportamento. Segundo a mesma edição do *Navy Times*, outros 12 capitães de fragata e capitães de mar e guerra foram afastados por conduta, atitude ou temperamento impróprios, ou por perda de confiança na sua capacidade de comando.

O Tenente-Coronel Joe Doty, Ph.D., da Reserva do Exército dos EUA, trabalha, atualmente, como consultor de Liderança e Ética. Formou-se pela Academia Militar dos EUA e serviu, anteriormente, como Vice-Diretor do Centro da Profissão e da Ética do Exército.

Tudo que a Unidade Fizer ou Deixar de Fazer

No Exército, há um velho ditado que diz que o comandante é responsável por tudo que a Unidade faça ou deixe de fazer. Mas os comandantes respondem *realmente* pelas ações de suas unidades? Historicamente, o Exército não destituiu oficiais superiores em funções de comando à mesma taxa que a Marinha — e talvez nem deva. É possível que a Marinha seja precipitada ao destituir comandantes de embarcações tão prontamente. Entretanto, para que o Exército dos EUA possa manter uma ética profissional saudável, os comandantes precisam adotar o *espírito* desse ditado como sua *responsabilidade* de comando, e o alto comando deve considerar como exigir que eles *respondam* pelo que sua tropa faz ou deixa de fazer.

Alguns temas comuns permeiam as duas máximas citadas anteriormente:

- Um comandante pode delegar autoridade, mas não a responsabilidade. A autoridade diz respeito a quem está encarregado, ao passo que a responsabilidade determina quem deve prestar contas.
- Um comandante é o responsável, mas, muitas vezes, *não* está no controle.
- Os comandantes têm a responsabilidade de assegurar que seus subordinados estejam treinados e que sejam capazes de atuar de modo independente, com base na intenção do comandante.
- Os comandantes têm, também, a responsabilidade de estabelecer um ambiente de comando em que os subordinados ajam de maneira ética na ausência de superiores.

O Capitão de Mar e Guerra Chuck Doty, da Reserva da Marinha dos EUA, é graduado pela Academia Naval dos EUA e pela Penn State University. Serviu durante 26 anos, predominantemente em cargos de engenharia naval.



O então Gen Div Ray Odierno, Comandante do Corpo Multinacional no Iraque, recebe um briefing sobre as atividades de cooperação entre as Forças da coalizão e do Iraque, 04 Mar 07, Base de Operações Avançada de Youssifiyah, Salah ad Din, Iraque.

Antigos comandantes de brigada nas Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom* fizeram observações sobre dois desses temas: “o comandante é responsável por tudo que a tropa fizer ou deixar de fazer” e “o comandante é responsável, mas não está no controle”:

- “Concordo com a primeira assertiva. Não podemos nos eximir da responsabilidade, mas esperamos que o alto comando seja criterioso ao decidir quando e como fazer com que o comandante responda pelas ações da tropa. Discordo da segunda: a descentralização não significa ‘não estar no controle’. Podemos instruir e ensinar para o comando de missão e para as operações descentralizadas. Fiz isso com minha Brigada de Combate e funcionou.”

- “Acho que essa ideia de responsabilização é essencial para o sucesso. Pressiona o comandante a desenvolver os subordinados, a permanecer envolvido e assumir a responsabilidade pelas operações e a gerenciar os riscos. É imprescindível que os comandantes superiores equilibrem isso. Por exemplo, em um caso de abuso de detentos, investigamos e descobrimos que não se tratava de um problema sistêmico no comando. Fizemos com que os responsáveis respondessem pelo abuso. Em decorrência disso, mudei minha forma de avaliar comandantes e organizações. Como o Exército é composto de seres humanos, é inevitável que coisas ruins aconteçam. O que importa nem sempre será o que aconteceu, mas o modo como reagimos ao problema... afinal, os comandantes impõem a ordem ao caos. Não devemos esperar que não haja caos.”

- “Do ponto de vista organizacional, sim. Contudo, eu não concordo que um comandante deva ser responsável por ações criminosas cometidas por subordinados a menos que ele tenha tomado conhecimento delas e as tenha ignorado, ou que tenha estabelecido, claramente, condições que possibilitaram sua ocorrência. Concordo, de modo geral, com a segunda assertiva. As organizações são como um navio-aeródromo: não dão guinadas rápidas, e um único homem não é capaz de fazer tudo. Por isso, os comandantes precisam determinar para onde querem que a embarcação se dirija e que valores servirão de base para se chegar lá e, então, descrever e executar a preparação necessária para isso (treinamento, por exemplo). A partir daí, eles avaliam continuamente as mudanças no ambiente e efetuam ajustes, conforme o necessário.”

- “A responsabilidade pelos êxitos deve ser sempre atribuída aos que, de fato, executaram o trabalho árduo para alcançá-lo — que, em geral, não foi o comandante. Assuma publicamente a responsabilidade por todos os fracassos, investigue a fundo o que aconteceu, corrija o problema e implemente sistemas para impedir que ele volte a ocorrer. Estabeleça um ambiente de comando apropriado para que os subordinados façam o que é certo, mesmo que seja o mais difícil, em vez de optar por aquilo que é mais fácil, mas que é errado. Coisas ruins acontecerão, não importa o que se faça. Quanto maior for a organização, maiores serão a quantidade e a gravidade dos problemas. Em um ambiente de comando adequado, conforme descrito anteriormente, os erros cometidos serão considerados exceções, fora do alcance imediato de controle do comandante. Além disso, o modo pelo qual o comandante reage a algo é mais importante que o próprio acontecimento. No final, haverá ocasiões em que as circunstâncias ou as condições políticas exigirão que alguém assuma a responsabilidade, e esse alguém talvez seja o comandante. Contudo, nem sempre é necessário que alguém arque com as consequências, além do próprio indivíduo ou indivíduos cujas ações tenham diretamente provocado a falha ou incidente.”

Esse tema é relevante atualmente por três razões principais:

- O grau de descentralização das operações no Afeganistão e no Iraque é algo inédito na cultura do Exército, e parece que esse ambiente operacional não mudará no futuro próximo.

- Por todo o Exército, há militares cometendo suicídio e outros que acabam com graves sequelas em função de uma quantidade inaceitável de comportamentos de risco.
- O Exército, com base em uma diretriz de seu antigo Chefe de Estado-Maior, General George Casey, vem se empenhando em analisar, definir e possivelmente codificar sua ética profissional.

Responsável, sem Estar no Controle?

Sem sombra de dúvida, o espaço de comando em uma embarcação da Marinha — de tamanho “fixo” — é bastante diferente daquele que cabe a um comandante de Unidade em operações, no Exército. O comandante de um navio tem um controle bem mais direto sobre seus subordinados do que um comandante de unidade do Exército. No Exército dos EUA, esse problema é potencializado pelo caráter descentralizado das atuais operações. Evidentemente, um comandante de batalhão ou de brigada não pode estar presente em todos os locais onde se encontram seus comandantes de subunidade ou seção. Considerando essa realidade, quais são as implicações para um comandante no Exército?

O principal ensinamento contido na assertiva de que o comandante é responsável por tudo que a tropa fizer ou deixar de fazer é, na verdade, *filosófico*, pois os comandantes não podem — nem devem — liderar, supervisionar ou microgerenciar seus subordinados 24 horas por dia. Embora não sejam capazes de impedir todas as coisas ruins que podem acontecer nas suas unidades, os comandantes que entenderem, internalizarem e liderarem — sendo *responsáveis sem estar no controle* — irão pensar, planejar e agir de modo a capacitá-las para o sucesso.

Em termos práticos, a responsabilização leva a *consequências* tanto positivas (prêmios, promoções, avaliações extremamente favoráveis,

etc.) quanto negativas (medidas disciplinares, demissão do Exército, afastamento por justa causa, avaliações desfavoráveis, etc.). Por exemplo, o sistema de avaliação de oficiais é uma forma fácil de fazer com que os comandantes respondam pelo que acontece em suas unidades, mas qual é o grau de efetividade dos avaliadores no emprego dessa ferramenta? A princípio, o padrão *pretendido* para o atual sistema era de que, do universo composto pelos oficiais avaliados, 33% recebessem um conceito acima da média. A realidade é que os avaliadores elevaram esse índice para 49,99%. É essa a melhor forma de verdadeiramente *cobrar resultados* dos comandantes?

Que grau de responsabilidade deve ser atribuído a um comandante quando sua tropa estiver registrando uma alta taxa de suicídios, de casos de assédio sexual, de crimes de guerra ou uma série de incidentes que envolvam o uso de entorpecentes e álcool? As discussões sobre a atribuição de responsabilidades devem considerar o ambiente gerado pelo comando e se o comandante estava — ou deveria estar — ciente do grau de instrução e aprestamento de sua tropa. Por exemplo, em 2008, constatou-se que o ambiente interno foi um fator contribuinte para a ocorrência de quatro casos de suicídio em uma Unidade de Recrutamento sediada na cidade de Houston. O comandante do batalhão foi advertido, mas não foi destituído do comando.



O General Comandante da 4ª Brigada do Exército do Iraque e o Comandante de um Batalhão de Artilharia da 10ª Divisão de Montanha dos EUA repassam o planejamento para uma missão conjunta.

Exército dos EUA, Sgt. Martin K. Newton

O ambiente gerado pelo comando é a principal forma pela qual os comandantes predispõem suas unidades para o sucesso. Em seu nível mais básico, o ambiente fomentado pelo comando gera as condições para que os soldados saibam como devem agir quando o comandante não estiver por perto.

Sem dúvida, um comandante que estabelece ou permite um ambiente de comando antiético está criando as condições para o fracasso da tropa e de seus subordinados. Historicamente, há muitos exemplos disso. O massacre de My Lai, em 1968, é um dos exemplos mais conhecidos e estudados. Outro exemplo ocorreu em Kosovo, em setembro de 2000: uma investigação determinou que uma Companhia do 3º Batalhão do 504º Regimento de Infantaria Paraquedista, da 82ª Divisão Aeroterrestre, possuía um ambiente de comando que contribuiu para o emprego de tortura e para um caso trágico de estupro e assassinato. O comandante do batalhão foi advertido, mas não foi destituído do comando. Há alguns exemplos mais recentes, no Afeganistão e no Iraque, onde ambientes de comando problemáticos contribuíram para a ocorrência de casos de má conduta ou de crimes.

Os comandantes devem estabelecer e manter, de modo intencional e ponderado, um ambiente positivo e ético em suas unidades. Isso não deve

O ambiente gerado pelo comando é a principal forma pela qual os comandantes predispõem suas unidades para o sucesso.

ser relegado a uma prioridade secundária. *Assim como o cumprimento da missão, ela deve ser considerada prioridade máxima.* Um ambiente de comando ético deve ser mantido por meio do reforço contínuo de ações positivas.

Não existe isso de ambiente neutro ou ambiente “externo” ao comando. *Algo acontecerá com base nas palavras e nas ações do comandante.* O que é mais importante: existe uma enorme

diferença entre as ações de promover conduta antiética, de fazer “vista grossa” e de tolerar certos comportamentos. Nenhuma dessas opções é boa, e algumas são piores que as outras. Todo comandante no Exército deve estar profundamente ciente de que tudo que diz (ou não) e faz (ou não) está sendo visto e internalizado pelos subordinados. O comandante precisa liderar pelo exemplo. O ambiente que ele estabelecer exercerá grande influência sobre como os soldados pensam e agem na ausência de superiores, bons ou ruins.

Evidentemente, os comandantes sabem que têm a responsabilidade de proporcionar a devida instrução aos seus subordinados, de modo que eles adquiram um alto grau de competência. Contudo, eles também precisam entender e internalizar que são os responsáveis pelo *caráter* da unidade.

Muitos talvez leiam este artigo e concluam que estamos recomendando que se microgerencie os comandantes subordinados e que defendemos a adoção de inspeções invasivas e desnecessárias — como a de carros particulares dos soldados —, a transmissão de orientações de segurança para os fins de semana e outras técnicas insensíveis e superficiais. Não é o caso. Outros, ao lerem este artigo, talvez achem que estamos propondo uma “caça às bruxas” ou mais oportunidades para “apontar os erros” dos comandantes. Também não é o caso.

O que estamos sugerindo é que os comandantes repensem e reavaliem de modo crítico quem são como comandantes (tornando-se mais conscientes), o que suas responsabilidades acarretam e se estão prontos para os incriveis privilégio e responsabilidade de comandar. Os debates sobre a responsabilidade e a obrigação pela prestação de contas de um comandante são uma questão difícil, delicada e muitas vezes política, especialmente quando se trata de comandantes da Ativa. Entretanto, este é um diálogo que precisa acontecer, neste momento em que o Exército discute e reafirma sua ética profissional. **MR**

REFERÊNCIAS

1. DOTY, Joe; SOWDEN, Walt. “Competency vs. Character: it Must Be Both!” *Military Review* (November-December, 2009): p. 69. [A tradução deste artigo, intitulada “Competência X Caráter? Ambos São Necessários”, consta da edição brasileira de Mar-Abr de 2010 da *Military Review*. — N. do T.]