

O Oficialato: Um Programa de Desenvolvimento da Liderança Útil a Toda a Força

Major Todd Hertling, Exército dos EUA

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA precisa de uma revitalização. O estudo mais recente do Centro de Liderança do Exército sugere a necessidade de reforçar a abordagem do tema, pois parece estar perdendo importância em muitas Unidades. Tal pesquisa concluiu que apenas 35% dos oficiais acreditam que sua organização dedica alta prioridade no desenvolvimento de subordinados, o menor índice dos últimos cinco anos (contra 46% em 2010 e 53% em 2009)¹. De fato, o estudo revelou que no referido período a categoria “Desenvolver Outros” obteve a mais baixa taxa de citação “favorável” entre todas as competências centrais da liderança, ficando muito aquém das expectativas aceitáveis de dois terços².

Essa tendência é alarmante. O Exército classifica-se como uma profissão, uma instituição que exige um compromisso com a instrução contínua e o aprendizado constante. Reconcentrar no desenvolvimento profissional exige um esforço renovado no treinamento efetivo de desenvolvimento da liderança, talvez abandonado involuntariamente devido ao ritmo operacional frenético dos últimos 11 anos.

Embora um único modelo esteja longe de ser uma panaceia para as dificuldades atuais de orientação profissional, o programa *Oficialato*, da Academia Militar dos EUA (USMA), oferece uma possível solução para ajudar a revitalizar o entusiasmo para o desenvolvimento da liderança em todo o Exército.

Competência por Meio do Desenvolvimento Humano

No livro *O Soldado e o Estado*, Samuel Huntington descreve a profissão militar como sendo inigualável. Não sendo um ofício padrão, ela exige adesão a uma ética de autopolicimento, ou *corporativismo*. Isso acarreta a *responsabilidade* de servir ao povo como seu cliente, e o Exército exige *competência* em sua capacidade profissional de “gerenciar a violência”³. Da mesma forma, o relatório oficial de 2010 do Exército, *The Profession of Arms* (“A Profissão das Armas”), enfatiza a necessidade de os profissionais “produzirem exclusivamente ações com perícia” e salienta “os fatores intrínsecos como a busca constante de conhecimento especializado”⁴. A aplicação desse conhecimento especializado permite que a profissão obtenha e mantenha a legitimidade junto a seu cliente, nesse caso a nação a que serve.

O conhecimento especializado, claro, não pode existir em um vácuo. De fato, a profissão aceita a busca constante do conhecimento por três meios principais: o autodesenvolvimento, as funções operacionais e o adestramento institucional⁵.

No autodesenvolvimento, cabe ao indivíduo a responsabilidade do crescimento profissional, incluindo leituras profissionais, pesquisas e autoanálise.

As funções operacionais abrangem o treinamento, o desempenho e a experiência obtida nas diversas funções ocupadas e respectivos deveres e postos.

O Major Todd Hertling é instrutor no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Wake Forest University e mestre

pela Indiana University. Possui três rodízios de serviço em apoio à Operação Iraqi Freedom.

O adestramento institucional inclui o programa de Instrução Militar Profissional e as escolas do Exército.

Em outras palavras: “Aprendemos pelo autoestudo, pelas nossas próprias experiências e pelas experiências de outros”⁶.

Além do programa formal de Instrução Militar Profissional, o adestramento institucional deve incluir um plano efetivo de treinamento para o desenvolvimento da liderança, adaptado para os escalões batalhão e companhia. Isso implica, claro, que as Unidades precisam priorizar o tempo para instruir os subordinados. É exatamente esse componente pedagógico — o que Don Snider identifica como aglomerado de “desenvolvimento humano” no conhecimento especializado da profissão — que estava em falta recentemente na nossa Força⁷. Contudo, nunca antes o aprendizado com os outros tem sido tão essencial

para a profissionalização contínua do Exército, particularmente pela abundância de conhecimento obtida com a participação simultânea nas guerras no Iraque e no Afeganistão.

Curiosamente, os dados sugerem que reconheçamos os benefícios do desenvolvimento da liderança quando nos preparamos para posições de maior responsabilidade. Em geral, comandantes têm avaliado altamente a efetividade das áreas de experiência operacional e de autodesenvolvimento, algo em torno de 80 e 78%, respectivamente. Embora a taxa para a área de adestramento institucional fique significativamente mais baixa, em 65%, pode-se concluir que o desenvolvimento da liderança possui benefícios visíveis para a Força. Se esses benefícios forem verdadeiros e resultarem em um Exército mais forte, os comandantes devem se esforçar para priorizá-los. No entanto,



Comunicação Social de West Point

Um pelotão inicia o deslocamento a partir de um Posto Avançado de Combate para cumprir uma missão durante o Treinamento de Desenvolvimento da Liderança, evento realizado anualmente para cadetes dos dois últimos anos de estudo da Academia Militar, West Point, Nova York, 26 Mai 11.

apenas 35% dos pesquisados acreditam que a sua Unidade lhes proporciona o tempo para desenvolver a si mesmos⁸.

Essa diferença alarmante entre a “vontade” e o “meio” é reforçada mais na área da experiência operacional, na qual os oficiais sistematicamente indicaram a experiência no desempenho de funções como um fator importante para prepará-los para posições de maior responsabilidade. Oficiais superiores e sargentos antigos, por exemplo, atualmente valorizam essa experiência em 90% e 88%, respectivamente. Ao avaliar seu próprio papel no processo, 67% dos oficiais superiores acreditam que têm tempo suficiente para desenvolver subordinados, enquanto 32% dos oficiais subalternos registraram que não o têm. Quanto ao engajamento em certas atividades de desenvolvimento no trabalho, porém, 46% dos oficiais dizem que rara ou ocasionalmente têm oportunidades de aprender com os superiores; 52% citaram que rara ou ocasionalmente se engajam

em programas formais de desenvolvimento da liderança; e 55% que rara ou ocasionalmente recebem de seus chefes imediatos orientações para o desenvolvimento⁹.

Onde está o problema? Parece que, embora nossos oficiais tenham o desejo de crescer profissionalmente pelo autoestudo e claramente deem importância a aprender com base em experiências operacionais, há um programa insuficiente de desenvolvimento da liderança em vigor no escalão Unidade para aproveitar a motivação pelo crescimento profissional e converter o que foi aprendido pelas experiências em oportunidades de desenvolvimento. A falta de um programa, também, parece esconder uma falta de ênfase em sua importância. Com o aparente desejo de se desenvolverem, oficiais do Exército precisam restaurar a capacidade de programas de desenvolvimento profissional e priorizar sua implantação nos planos de adestramento das Unidades.



Comunicação Social de West Point, Mike Strasser

Cadetes da Academia Militar reagem a locais hostis em um cenário de operações urbanas durante Treinamento de Desenvolvimento da Liderança, West Point, Nova York, 09 Jun 11.

Um Modelo para o Treinamento de Desenvolvimento de Liderança

Depois de presenciar a negligência benigna do desenvolvimento da liderança ao longo da última década, a que área os comandantes do Exército podem recorrer para reinvestir no desenvolvimento profissional? Onde podem encontrar ideias que revitalizarão seus programas de treinamento de desenvolvimento da liderança? Um modelo se origina do Simon Center for the Professional Military Ethic da West Point, que coordena o curso fundamental dos cadetes em seu último ano, um programa identificado por *MX400 Officership* (“Oficialato”, em tradução livre).

Estabelecido em resposta a uma recomendação do Gen Ex (Reserva) Frederick Franks Jr., o curso preenche a lacuna entre ser um cadete e ser um oficial. Franks identificara uma “necessidade no currículo de cadetes de uma experiência comum, culminante, integrante e transformacional, planejada para reunir os vários assuntos de preparação para ingressar no *oficialato* na fase final da vida acadêmica”¹⁰.

O referido programa evoluiu de um curso opcional que examinava os costumes e as considerações comportamentais da profissão para uma série de lições baseadas em estudos de caso de situações práticas, um esforço para identificar as verdades consistentes da arte de liderar. Segundo o Comandante de West Point, General de Divisão David Huntoon, “o *MX400* foi desenvolvido para transcender toda a experiência do cadete — militar, acadêmica e física —, vinculando seus vários componentes, forjando líderes de caráter na oportunidade em que os mesmos completam sua preparação final para ingressar no corpo de oficiais”¹¹.

Ao assumir uma abordagem interdisciplinar, o *Oficialato* incentiva um ambiente de instrução semelhante a um programa concentrado no desenvolvimento da liderança. Ele aprimora o autoconceito do cadete a respeito das características do exercício da chefia, incluindo o que significa ser um líder dotado de caráter, um combatente, um integrante da profissão

e um servidor da nação¹². O curso consiste de quatro unidades didáticas: “*Oficialato em Ação — Comando de Missão*”, “*A Profissão Militar*”, “*O Oficial Subalterno*” e “*O Servidor da Nação*”, cada uma oferecendo uma abordagem desenvolvida para o crescimento profissional. Convertido em módulos mais flexíveis, o currículo do *Oficialato* possui aplicabilidade real aos programas de adestramento profissional da Força.

Oficialato em Ação — Comando de Missão

A primeira unidade didática, intitulada *Oficialato em Ação* introduz o conceito “Comando de Missão”, definido como “o exercício de autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a execução do espectro completo das operações”¹³. Nessa Unidade Didática, os instrutores aproveitam para explicar a recente mudança doutrinária, quando *Comando em Combate (Comando e Controle)* foi substituído por *Comando de Missão*, uma distinção sutil, porém importante, que enfatiza a delegação de poderes aos comandantes subalternos e discernimento no processo decisório do comando.

Da mesma forma que é importante os cadetes entenderem a ênfase colocada na iniciativa disciplinada no escalão pequenas frações, em consonância com a Intenção do Comandante, a discussão de Comando de Missão também é útil para os oficiais em geral. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Ex Dempsey, argumenta:

Com nossa mudança para Comando de Missão, precisamos analisar cuidadosamente como adaptamos nossos programas e estratégias de desenvolvimento da liderança para formar comandantes que possam atuar efetivamente em um ambiente operacional mais transparente, complexo e descentralizado. Alinhar e vincular nossos programas e estratégias de desenvolvimento da liderança com nossa base conceitual e recentes mudanças

doutrinárias, tais como Comando de Missão, configuram-se as adaptações mais essenciais que devemos introduzir em nossa campanha de aprendizado¹⁴.

O *Oficialato* é uma tentativa de abordar esse assunto ainda na fase acadêmica, antes da classificação do jovem oficial em sua primeira Unidade, e o bloco de matérias Comando de Missão fomenta o desenvolvimento profissional por meio da velha tradição de narrativas de histórias de guerra. Os oficiais superiores e subalternos experientes compartilham suas experiências de combate com cadetes em ambientes de pequenos e grandes grupos, onde facilitadores interrompem uma narração no momento decisório, forçando os cadetes a examinarem e discutirem o que eles fariam sob condições semelhantes, e extraem conclusões sobre o comportamento apropriado no processo. Essa metodologia de desenvolvimento de liderança é transferível para a Força.

Com tantos soldados sabendo como combater atualmente, é lúcido afirmar que os comandantes mais experientes precisam compartilhar suas histórias...

Com tantos soldados sabendo como combater atualmente, é lúcido afirmar que os comandantes mais experientes precisam compartilhar suas histórias no âmbito de suas Unidades como um meio de autoaperfeiçoamento e descoberta. Embora os comandantes já testados em combate talvez fiquem inicialmente relutantes em compartilhar suas histórias pessoais com seus subordinados, particularmente aquelas que demonstrem vulnerabilidade, Franks incentiva os comandantes a resistirem à “restrição implícita contra a narração de histórias da guerra”¹⁵. Elas talvez ofereçam muito, tanto para os subordinados inexperientes quanto para os experientes. Narradores de histórias experientes em estado de estresse pós-traumático talvez alcancem um efeito de liberação de emoções¹⁶. Para o ouvinte, Franks vê valor óbvio no

conhecimento que eles podem compartilhar, sustentando ainda que o “comandante que compartilha suas experiências, boas ou más, incentiva um clima de troca aberta e avaliação honesta. Essas histórias são valiosas. Elas estimulam, enriquecem e ensinam”¹⁷. O método sugerido para a discussão de histórias, pelas lentes do *caráter, competência e liderança*, oferece um quadro útil para a discussão profissional por toda Força, com base em situações já testadas em combate.

Talvez alguns sejam céticos sobre o valor de histórias de guerra como um meio de desenvolvimento da liderança. Tim O’Brian, autor de *The Things They Carried* (“As Coisas que Eles Portavam”, em tradução livre), uma reputada compilação de histórias que descreve as experiências de um pelotão de infantaria do Exército dos EUA no Vietnã, recomenda cuidado sobre a irrealidade das histórias da guerra em seu livro. No capítulo “How to Tell a True War Story” (“Como Contar Uma Verdadeira História de Guerra”, em tradução livre), O’Brian apresenta o paradoxo inerente às histórias de guerra:

Em qualquer história de guerra, especialmente uma verdadeira, é difícil separar o que aconteceu com o que parecia ter ocorrido. O que parecia ter ocorrido se torna seu próprio acontecimento e tem de ser contado dessa maneira. Os ângulos de visão estão distorcidos. Quando uma armadilha explode, você fecha os olhos, se debruça e flutua fora de si. Quando um companheiro morre, como Lemon, você desvia o olhar, depois volta para ver por um momento e depois desvia os olhos novamente. A imagem se confunde; há a tendência de perder muito. E depois, quando você começa a contá-la, há sempre a impressão surreal, que faz com que a história pareça falsa, mas na realidade representa a dura verdade e exatamente como parecia¹⁸.

Elizabeth Samet, professora de língua inglesa na USMA e autora de *Soldier’s Heart: Reading Literature through Peace and War at West Point* (“O Coração do Soldado: Lendo Literatura durante a Paz e a Guerra em West Point”, em tradução livre), apresenta suas preocupações e crenças



Força Aérea dos EUA, Cb Christopher Gross

Sargento Kyle Silvernale comanda seus subordinados durante um treinamento de assalto aéreo na região da cordilheira de Chugach, no Alasca, 12 Mai 11.

quando considera que em uma história de guerra possa existir o perigo de se render demais à sua autenticidade. Em outras palavras, oficiais — em particular aqueles com pouca ou nenhuma experiência em combate — talvez se submetam demais à autoridade do contador de histórias, particularmente em favor daqueles de elevado grau hierárquico, pois apresentam apenas um ponto de vista¹⁹. Para ela, nesses casos o valor instrutivo talvez seja um risco quando tudo é aceito como fato ou “melhor prática”.

Para diminuir esse risco, Samet sugere uma “triangulação” nas narrações de eventos de combate. Três participantes compartilham suas versões do mesmo evento, ou um narrador compartilha sua história por três meios para apresentar uma imagem mais clara (por exemplo, compartilhando um registro de diário, uma carta para casa e uma narrativa verbal que depende da memória). Também é importante que os testemunhantes

evitem a mentalidade de “ir direito ao ponto principal”. Eles devem evitar a insistência na solução do evento e sim enfatizar a discussão dessas histórias²⁰. Ao concentrar no bom, mau e o feio, como Franks sugere, e ao esforçar-se na triangulação para a melhor precisão, como Samet recomenda, os comandantes de pequenas frações podem preservar o valor da narrativa e converter as experiências de combate em oportunidades valiosas de aprendizado.

Enquanto as Unidades aproveitam as histórias que combatentes agregam aos seus programas de desenvolvimento da liderança, seus comandantes talvez devam considerar complementar tais experiências com sessões de autoestudo, integrando o tema Comando de Missão na condução dos exercícios previstos. Por exemplo, o *Oficialato* incentiva que os cadetes comecem sua jornada de leitura profissional com o livro *Washington's Crossing* (“A Travessia de Washington”, em

tradução livre), de David Hackett Fischer, vencedor do prêmio Pulitzer. Ao concentrarem-se no comando de Washington durante a importante Batalha de Trenton, os futuros oficiais se depa-ram com consistentes exemplos de Comando de Missão, comparando-os a seguir com as lições de liderança detalhadas em “Wanat: Combat Action in Afghanistan” (“Wanat: Ação de Combate no Afeganistão”, em tradução livre), de 2008, do Instituto de Estudos de Combate.

Em Trenton, Washington exibia grande perseverança apesar de uma missão que parecia impossível devido às severas condições climáticas de inverno. Da mesma forma, soldados americanos em um posto avançado no Afeganistão resistiram ao inimigo que apresentava uma vantagem esmagadora após uma surpresa tática, defendendo a posição contra cerca de 150 combatentes talibãs muito bem armados. Desse modo, os estudos de caso de Wanat e de Trenton oferecem exemplos reais de *caráter*, *competência* e *liderança*, sendo relevantes e possíveis de aplicação pelos oficiais. Eles percebem o que se saiu bem, o que não funcionou bem e o que eles fariam ou poderiam ter feito sob circunstâncias semelhantes. Os programas de desenvolvimento da liderança precisam buscar uma semelhança histórica com os relatos modernos da guerra para mostrar exemplos reais de comando de missão pela finalidade, objetivando um impacto persistente junto aos futuros oficiais.

A facilitação apropriada é essencial para o aprendizado. Talvez nada seja mais destrutivo para a troca de ideias profissionais do que uma apresentação em PowerPoint, que “reprime a discussão, pensamento crítico e processo decisório pensado”²¹. Ao invés disso, o *Oficialato* propõe um sistema em sincronia com “a necessidade de afastar-se de um modelo de aprendizado centrado em uma plataforma para um modelo que ressalte a facilitação e colaboração”²². As Unidades podem garantir a preparação intelectual de seus efetivos por meio da combinação de autodidatismo, narração de histórias e aproveitamento das experiências de outros²³. Podem fazer isso por meio de aprendizado experiencial, prática na solução de problemas reais, reflexão a respeito

dos ensinamentos úteis e aplicação do conceito Comando de Missão. Tais recursos não apenas disponibilizam ferramentas de aprendizado permanente, mas também coletam as lições aprendidas ao longo de uma década de guerra.

A Profissão Militar

O segundo conjunto do *Oficialato* — e outra ideia de módulo para o treinamento de desenvolvimento da liderança — é A Profissão Militar. Com a Campanha Profissão Exército, de 2011, veio à tona a necessidade de “examinar a nós mesmos para garantir que entendamos o que temos experimentado ao longo dos últimos nove anos, como temos mudado e como precisamos promover adaptações para vencer na era de conflito contínuo”²⁴. Ao presumir que os Estados Unidos continuarão, como de hábito, a empregar as Forças Armadas como instrumento de poder em um futuro previsível, um modelo bem-sucedido de desenvolvimento da liderança precisa focar na preparação de profissionais para serem combatentes de elevado desempenho. O Exército não deve perder de vista o que a guerra realmente exige, mesmo diante dos apelos para um retorno aos padrões militares do assim chamado “Exército de Quartel”.

Por outro lado, sem definir o que é a profissão, não apenas o que ela exige, a autoanálise se torna difícil. Um programa efetivo de desenvolvimento da liderança deve tentar enquadrar essa discussão. Como a profissão é diferente de um órgão burocrático, ou de uma equipe profissional de beisebol? Exatamente qual é a jurisdição do Exército quando se movimenta, o que Huntington chamou de “gerenciamento da violência”, ao que o sociólogo político James Burk identifica como “a ampla jurisdição do gerenciamento da paz”²⁵? De que modo os oficiais servem como modelos morais para seus subordinados, em tempos de paz relativa, mas particularmente durante o combate? O *Oficialato* busca abordar essas perguntas e outras com os cadetes em um foro de estilo seminário que incentiva a análise e o debate — questões que são obviamente relevantes para a profissão militar, que busca redefinir-se enquanto adapta-se para enfrentar os desafios estratégicos.

Retornando à ideia de que profissões exigem peritos e um compromisso com o aprendizado constante, as Unidades podem melhor enquadrar uma análise saudável da profissão em seus programas de desenvolvimento da liderança com uma abordagem que envolva quatro campos de conhecimento especializado, examinados em profundidade pelo *Oficialato*: perícia técnico-militar, desenvolvimento ético-moral, entendimento político-cultural e capacidades de desenvolvimento humano. Focando a instrução de quadros nesses temas permitirá que as Unidades cresçam e se desenvolvam nesses tópicos, aperfeiçoando a profissão como um todo:

- O campo perícia técnico-militar ajuda o líder a entender que a construção de um conjunto singular de habilidades significa possuir a capacidade de empregar força letal e não letal em apoio à defesa dos interesses nacionais, e isso é cláusula suprema. Tal habilidade exige um compromisso permanente com o aprendizado.

- As considerações ético-morais exigem o agir corretamente. Os profissionais precisam entender a dimensão moral do combate na guerra. As considerações éticas formam o diálogo profissional ao enfatizar os Valores do Exército. Esses valores incluem lealdade (para com a Constituição e com seus subordinados), dever (uma obrigação moral), respeito (com os subordinados, superiores, civis e o inimigo), sacrifício (as necessidades da nação em primeiro lugar), honra (defendendo os próprios valores centrais), integridade (fazendo o que é certo na ausência de fiscalização) e a coragem pessoal (moral e física). Os Valores do Exército precisam ser mais do que um slogan virtuoso de méritos vagamente definidos. Esses valores têm de orientar a ação militar e conduzir o processo decisório dos chefes em combate e nas guarnições.

- O conhecimento político-cultural é necessário para o desenvolvimento de oficiais que entendam a dimensão humana do campo de batalha, mesmo em um mundo influenciado pelas informações. Eles precisam perceber que têm um compromisso com o entendimento dos ambientes em que atuam. Essa é uma forma de servir à nação corretamente.

- O aglomerado de capacidades de desenvolvimento humano reconhece a necessidade de investir no aperfeiçoamento pessoal de nossos quadros²⁶.

O Oficial Subalterno

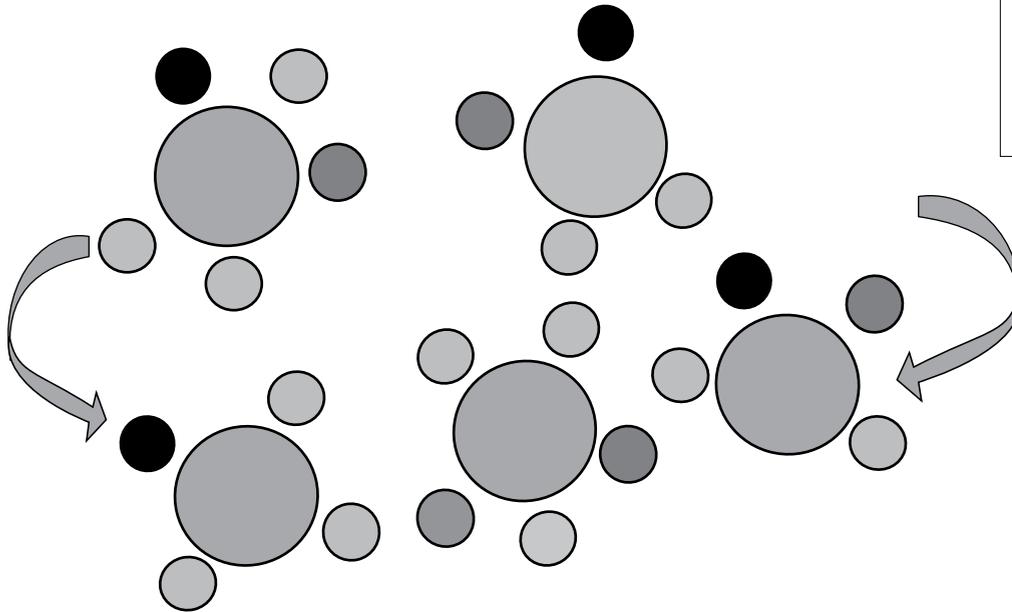
Sem surpresa, existe muito interesse no terceiro conjunto de instrução do *Oficialato*, o Oficial Subalterno, entre os cadetes do último ano de West Point. Considerando o conjunto de instruções do bloco Profissão Militar, naturalmente mais teórico, o bloco O Oficial Subalterno é mais concreto e prático. Cada lição oferece uma oportunidade para o desenvolvimento do oficial ao reunir e consolidar histórias contemporâneas e disponíveis no fórum on-line para os comandantes de subunidade. Esse fórum permite que oficiais subalternos colaborem, compartilhem ideias, melhores práticas e levantem perguntas e respostas para os desafios de liderança que talvez venham a enfrentar. O módulo é relevante não apenas para cadetes em via de se tornarem oficiais, mas também para os oficiais que estão refinando seus programas de desenvolvimento da liderança considerando o conceito de Comando de Missão.

Um exercício do curso, um jogo de decisões táticas, envolve uma simulação de batalhas ocorridas no Iraque ou no Afeganistão com apoio de computadores, durante a qual os cadetes avaliam a situação amiga e inimiga, consideram o terreno, tempo disponível, fatores civis e redigem as ordens a seus elementos subordinados, exercendo o papel de comandante. A Rede de Adestramento do Exército (Army Training Network), por exemplo, oferece um excelente vídeo sobre a Batalha de Wanat, que é útil para apresentar aos cadetes um cenário no qual eles precisam reagir atuando como um comandante de pelotão ou de uma força de reação rápida em campanha.

Uma outra lição, intitulada “Como Entender Sua Unidade”, abrange métodos que podem ser usados pelos comandantes subalternos para aprimorar seu conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de suas frações — seja por pesquisas de ambiente de comando, sessões de sondagem, pesquisas de satisfação ou simplesmente conversar com os subordinados durante, por exemplo, o horário

Workshop de Desafio de Liderança

Intro: 90 seg
Sessão 1: 10 min
Sessão 2: 15 min
Sessão 3: 15 min
Conclusão: 10 min



Interações dinâmicas, inspiradas e de alta energia sobre desafios da vida real enfrentados recentemente por um tenente. Os pontos em negro representam os tenentes com experiência de guerra.

Figura 1

de manutenção de viaturas. Essa instrução talvez pareça básica para alguns, mas merece atenção renovada para um Exército que está tentando conhecer melhor a si próprio. Serve também como um ponto de partida para a lição sobre “Recompensas e Disciplina”, que examina os métodos para melhor motivar os subordinados. É mais fácil motivar soldados depois de dedicar o tempo suficiente para entendê-los.

Um importante componente do currículo do *Oficialato* é a orientação pessoal. O aconselhamento efetivo merece atenção contínua nas Unidades objetivando obter ambientes de comando saudáveis. A instrução sobre o tema Relações Entre Oficiais e Sargentos proporciona aos cadetes a chance de orientar os sargentos do pelotão (simulados por sargentos servindo em West Point, com vivência na fração pelotão), uma experiência que muitos deles antecipam ansiosamente conforme se aproxima a data de graduação²⁷. Devido aos péssimos resultados da

pesquisa de opinião sobre a questão da orientação pessoal, parece que os futuros tenentes não são os únicos que se beneficiariam de uma sessão de treinamento sobre o tema. O aconselhamento — definindo as expectativas para os subordinados e avisando-os sobre seu progresso — merece atenção especial no âmbito de toda a Força em geral.

Talvez o aspecto mais benéfico do módulo Oficial Subalterno seja a oportunidade de integrar os *sites* de mídias sociais mantidos pelo Centro de Comandantes de Escalão Companhia de West Point. Esse Centro é a matriz dos blogs profissionais *on-line* companycommand.com e platoonleader.com, que permitem aos oficiais subalternos compartilhar ideias de liderança por meio de *MilSpace*, um *site* semelhante ao *Facebook*, também acessível a todos os oficiais do Exército.

O Desafio de Liderança (Leader Challenge) fortalece a ideia de que os “programas de

desenvolvimento da liderança devem responder ao ambiente operacional, incluindo fatores tais como a lei, políticas em vigor, recursos, estrutura da Força, situação mundial, *tecnologia* [ênfase aumentada] e desenvolvimento profissional²⁸. Para os futuros tenentes e comandantes de pelotão atuais, *platoonleader.com* possui uma variedade de vídeos de Desafio de Liderança, com cenários difíceis em termos do processo decisório que solicitam respostas curtas a serem redigidas pelo observador, empregando uma abordagem tecnológica muito familiar para essa geração. Os cenários incluem relações entre o comandante e sargentos do pelotão, questões de parcerias de forças de segurança, assuntos de integridade no combate, liderança e situações complexas envolvendo as regras de engajamento. Convenientemente, a maioria das lições do *Oficialato* tem um Desafio de Liderança que coincide com seus temas ou objetivos de ensino.

O Desafio de Liderança requer que oficiais observem uma breve história de guerra — contada por um oficial subalterno, veterano recente da Guerra no Iraque ou no Afeganistão — e digitem uma resposta com cerca de 500 caracteres no ponto decisório. Após completar sua resposta, eles podem continuar o vídeo e compartilhar as respostas de outros comandantes na comunidade do *MilSpace*. Considerada uma ferramenta altamente efetiva para despertar o diálogo e o debate, os cliques do Desafio de Liderança também permitem que um facilitador filtre e consolide as soluções apresentadas pelos participantes do exercício para futuras comparações.

Um instrutor de um pequeno grupo de trabalho pode, por exemplo, isolar as respostas de seus instruendos da comunidade *MilSpace*, da mesma forma que um comandante de batalhão pode isolar as respostas de seus tenentes e capitães subordinados. Essa capacidade serve de recurso para desencadear a discussão sobre importantes questões táticas, morais e profissionais.

O formato do *Workshop* do Desafio de Liderança (*Leader Challenge Workshop*) apresenta respostas *on-line* ao pequeno grupo de trabalho e força os instruendos a avaliarem suas respostas

em um ambiente mais pessoal²⁹. Os oficiais mais experientes da Unidade podem servir como facilitadores para grupos de três tenentes mais jovens, circulando entre as mesas para receber o máximo de *feedback* e perspectivas possíveis para qualquer desafio. O *feedback* dos oficiais mais antigos, bem como de seus pares, propicia a unidade de comando e permite que os mais jovens e inexperientes pratiquem o processo decisório de uma forma produtiva e não diante de ameaças.

Servidor da Nação

Até agora, a maior parte do conteúdo dos módulos do *Oficialato* se concentrou no desenvolvimento de cadetes e oficiais subalternos. O último módulo de instrução, Servidor da Nação, pode ajudar as Unidades a melhor incorporar o crescimento profissional de oficiais superiores. Com sua ênfase no longo prazo da carreira militar, este módulo salienta a importância do desenvolvimento de oficiais no entendimento e adesão às relações civis-militares e com a mídia, e no tocante à importância de identificar as lições aprendidas exploradas pelos oficiais dos escalões mais elevados da Força, apresentadas à luz das perspectivas inerentes às suas elevadas funções de comando.

Esse módulo, também, é transferível aos programas de desenvolvimento da liderança empregados pela Força. Por exemplo, um comandante de batalhão pode convidar um comandante de brigada ou superior para discutir assuntos que variem da progressão na carreira até os desafios da arte de comandar. A meta é o aprendizado contínuo: se as lições parecem básicas demais, o facilitador pode selecionar o nível desejado e concentrar no desenvolvimento da liderança considerando o nível de experiência profissional dos participantes da atividade³⁰.

A lição de desenvolvimento de oficiais oferece a oportunidade de também salientar a liderança nas funções administrativas, negligenciadas devido ao prolongado enfoque no combate, tais como contabilidade de bens e suprimentos, administração do treinamento, manutenção, treinamento

físico, registros e relatórios de avaliação ou onde quer que a Unidade perceba alguma necessidade de intervenção.

As lições no tocante às relações civis-militares e mídia-militares parecem especialmente relevantes para os comandantes atuais à luz dos recentes erros cometidos nessas áreas. Na sequência do afastamento do Gen Ex Stanley McChrystal pelo Presidente Obama, a acadêmica Marybeth Ulrich concluiu que “as instituições [de instrução militar profissional] devem aproveitar e criar oportunidades para estabelecer um conjunto de normas de relações civis-militares que venham a promover interações reais, avançar na confiança e respeito e contribuir com políticas e estratégias efetivas”³¹. A fórmula de Ulrich para um conjunto de habilidades (desgastadas depois de uma década da guerra) deve estender-se além da sala de aula e tornar-se um instrumento permanente nos programas de treinamento de desenvolvimento da liderança de uma Unidade.

Com a obrigação das Forças Armadas de “não prejudicar as instituições democráticas e os processos democráticos de formular as políticas governamentais”, a preparação contínua de comandantes na área sócio-política de conhecimento especializado precisa estabelecer expectativas e padrões apropriados para interagir com a mídia e as autoridades da nação³². A última década de guerra mostrou o impacto estratégico que ações de comandantes de pelotão a Divisão podem ter no ambiente fortemente coberto pela mídia. Um módulo sobre a abnegação no nível oficiais superiores e acima reforça o conceito de que Comando de Missão constitui em ônus de responsabilidade para todos os chefes em todos os escalões.

Já Disponível no Army Knowledge Online

O programa *Oficialato*, embora não represente uma cura completa para os males que afligem a profissão, talvez possa gerar ideias para ajudar a melhorar programas de desenvolvimento da



Exército dos EUA, Subtenente Robert Hyatt

Cap Nick Franck, integrante da 12ª Brigada de Aviação de Combate, realiza uma pista de orientação durante a competição pelo título de Melhor Oficial Subalterno do Exército dos EUA na Europa, Grafenwoehr, Alemanha, 16 Nov 11.

liderança nos escalões batalhão e companhia e até em outras instituições de formação de oficiais. Na melhor das hipóteses, oferece uma metodologia de ensino específica, já disponível no Army Knowledge Online [um dos *sites* de gerenciamento do conhecimento do Exército — N. do T.]³³. Os planos de aula proporcionam objetivos de aprendizagem e leituras recomendadas suficientemente flexíveis para a adaptação aos objetivos do treinamento.

Embora o modelo do *Oficialato* seja flexível na abordagem da aprendizagem, a profundidade do conhecimento profissional exigida pela carreira militar não reserva a mesma abertura. Ela demanda autoaperfeiçoamento contínuo e um compromisso com o desenvolvimento de todos os integrantes da profissão. Podemos extrapolar na divulgação da necessidade de investir no assunto “liderança”, mesmo quando a nação sinaliza com a possibilidade de reduzir efetivos das Forças Armadas. A missão do Exército é preparar-se para um conflito.

Considerando a quantidade de soldados

experientes, o simples compartilhamento de uma experiência da guerra pode alcançar o efeito desejado de desenvolver outros ao estimulá-los a avaliar como eles responderiam sob circunstâncias semelhantes. Isso é fácil cumprir, não é extravagante ou custoso, e ainda está coerente com o previsto no programa discutido neste artigo.

A narração de histórias por si só não resolverá a questão do desenvolvimento da liderança, mas priorizar o tema no calendário anual de instrução do batalhão contribuirá decisivamente para isso. O que o programa exige — e é inegociável — é a prioridade do desenvolvimento da liderança no âmbito de todo o Exército. Nesse sentido, os meios são menos importantes que os fins. Somente quando os comandantes pessoalmente investirem tempo para planejar e implantar o treinamento de desenvolvimento da liderança, o Exército será capaz de colher e codificar em doutrina o grande número de ensinamentos adquiridos ao longo de mais de uma década da guerra. **MR**

REFERÊNCIAS

1. RILEY, Ryan e outros, 2011 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings* (Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012), p. 62. Disponível em: <http://usacac.army.mil/cac2/repository/CASAL_TechReport2012-1_MainFindings.pdf>, acesso em: 18 Jan. 2013; MCILVAINE, Rob. “Survey Suggests Army focus on Improving Leader Development,” *Army News Service*, 24 Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.army.mil/article/60484/>>, acesso em: 6 Mar. 2012.
2. *Ibid.*, 61; HINDS, Ryan M. e STEELE, John P. “Army Leader Development and Leadership: Views from the Field,” *Military Review* (January-February 2012): p. 39.
3. HUNTINGTON, Samuel P. *The Soldier and the State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957), p. 7-18.
4. Center for the Army Profession and Ethic [CAPE], *An Army White Paper: The Profession of Arms* (2010), p. 2.
5. Department of the Army, Army Regulation [AR] 600-3, *The Army Personnel Development System* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2009).
6. FRANKS, Frederick M. Jr., palestra para a Turma de 2012 da Academia Militar dos EUA, 23 Jan. 2012 (West Point, NY: 2012).
7. SNIDER, Don. “The U.S. Army as a Profession”, in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 3-38.
8. RILEY et al., 2011 CASAL, p. 60.
9. *Ibid.*, p. 65-7.
10. FRANKS Jr., Frederick M. a William James Lennox Jr., 27 Apr. 2005, “A Modest Proposal for Initiating a Transformational Change”, memorando para o Diretor da Academia Militar dos EUA (West Point, NY: 2005, p. 2.
11. HUNTOON, David H. Jr., carta aos conselheiros do MX400, 8 Aug. 2011.
12. FRANKS, Frederick M. Jr.; TURNER, Michael E. “Syllabus for MX400, Officership, 2nd Term, Academic Year 2012” (West Point, NY: 2012).
13. Department of the Army, Chg. No. 1 to Field Manual No. 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 2011), p. 5-2.
14. DEMPSEY, Martin E. “Leader Development,” *Army*, February 2011, p. 25-6.
15. FRANKS, Frederick M. Jr. “Forward”, in *66 Stories of Battle Command*, ed. Adela Frame e James W. Lussier (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 2000), p. 1.
16. ALSTON, Tina. “Storytelling: A Tool of Healing for Vietnam Veterans and Their Families”, in *The Legacy of Vietnam Veterans and Their Families: Survivors of War*, ed. Dennis K. Rhoades et al. (Washington, DC: Agent Orange Class Assistance Program, 1995), p. 384-95.
17. FRANKS, “Forward”, p. 1.
18. O'BRIEN, Tim. *The Things They Carried* (New York: Broadway Books, 1998), p. 67.
19. SAMET, Elizabeth entrevista pelo autor, 3 abr. 2012.
20. *Ibid.*
21. BUMILLER, Elisabeth. “We Have Met the Enemy and He is Power-Point”, *The New York Times*, 26 Apr. 2010. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html?_r=1&hp>, acesso em: 6 mar. 2012.
22. DEMPSEY, “Leader Development,” p. 27.
23. “Experiential Learning: Case-based, Problem-based, and Reality-based” in *McKeachie's Teaching Tips: Strategies, Research, and Theory for College and University Teachers*, 13th ed., ed. Marilla Svinicki e Wilbert J. McKeachie, (Belmont: Wadsworth, 2011), p. 202-12.
24. CAPE, *The Profession of Arms*, p. 1.
25. BURK, “Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military

- Profession", in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 53.
26. SNIDER, Don. "The U.S. Army as a Profession", p. 12-3.
 27. ROBINSON, Guyton L. "Instructor Points", memorando para cadetes matriculados no MX400, sessão 20, 3 Jan. 2011, United States Military Academy (West Point, NY: 2011).
 28. Department of the Army, AR 600-3, p. 8.
 29. Center for Company-level Leaders, "Leader Challenge Facilitator Guide", (West Point, NY: 2012).
 30. NORRIE, LTC Christopher e-mail ao autor, 8 mar. 2012.
 31. ULRICH, Marybeth P. "The General Stanley McChrystal Affair: A Case Study in Civil-Military Relations", *Parameters*, Spring 2011, p. 97.
 32. CAPE, *The Profession of Arms*, p. 17.
 33. Os planos de aula e de módulo do programa de desenvolvimento de liderança do *MX400 Officership* estão disponíveis em: <<https://www.us.army.mil/suite/folder/38990071>>.