



## A Teoria dos Elétrons sobre a Liderança: Capacitando Comandantes a *Realmente* Conhecer Suas Organizações

General de Brigada Richard Longo e Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty, Exército dos EUA

*Na vizinhança de Bayji, Iraque, a companhia encarregada da defesa da base de operações avançadas prepara uma patrulha de combate para conduzir uma missão de contrarreconhecimento. O comandante da brigada, um coronel, decidiu participar da missão para avaliar a segurança geral da base e certificar-se de que seus comandantes subordinados estão cumprindo suas intenções e orientações quanto aos padrões operacionais e procedimentos para o exercício da liderança. Embora o comandante da companhia e o comandante de pelotão também estejam acompanhando a execução da patrulha, um jovem sargento, em função de comando, se destaca, executando suas atribuições e exercendo sua liderança junto a seus subordinados, satisfazendo com habilidade todos os critérios e normas estabelecidos pelo escalão superior.*

Subtenente Robert Sweeney, 81ª Brigada de Combate da Guarda Nacional do Exército dos EUA, Estado de Washington, conversa com outros militares durante um adestramento na Base de Operações Q-West, Iraque, 06 Fev 09. Exército dos EUA

*O coronel vai embora, impressionado com a qualidade da execução da missão, mas inseguro se aquele caso fora uma “anomalia”. Inquieto, ele retorna para o centro de operações táticas. Conforme reflete sobre o sucesso da missão, o profissionalismo, a disciplina dos oficiais subalternos e o bom planejamento da conduta, ele ainda está insatisfeito, pois não possuía tempo suficiente para acompanhar todas as patrulhas.*

**A** “TEORIA DOS ELÉTRONS sobre a Liderança” é mais ou menos uma mistura da física elementar com as

lições aprendidas, conforme oficiais e sargentos progridem por níveis sucessivos de autoridade, responsabilidade e prestação de contas. De acordo

---

O General de Brigada Richard Longo é atualmente o subcomandante do Exército dos EUA na Europa. Sua experiência profissional inclui o Comando da Força-Tarefa Interagências Conjunta no Afeganistão. É mestre em Economia pela Oklahoma University.

O Tenente-Coronel Joe Doty, da Reserva Remunerada, trabalha no desenvolvimento da liderança na Escola de Medicina da Duke University. Formou-se pela Academia Militar de West Point, foi comandante de batalhão e vice-diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército (CAPE).

com a Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança (ADP 6-22 — Army Leadership)*, uma das principais responsabilidades de um comandante é ter e gerar confiança. Uma forma tangível de conquistá-la é buscar conhecer o que está acontecendo nas organizações subordinadas — na ponta da lança, na vanguarda, ou no centro da ação, para aplicar as analogias mais corriqueiras.

### **Elétrons e Liderança**

O que isso tem a ver com elétrons? Elétrons são elementos constituintes dos átomos, assim como as Unidades subordinadas são organizações básicas constituintes das Forças Armadas. Em um curso de Física Geral, o professor esclarece a seus alunos que a ciência não nos permite ver um elétron em seu estado natural; é invisível para nós. A única maneira de enxergá-lo é iluminando-o. Infelizmente, a aplicação de luz sobre um elétron altera o seu estado. Da mesma forma, quando um comandante visita uma Unidade subordinada, a presença dele, semelhante à luz sobre um elétron, altera o estado natural da Unidade. O comandante precisa entender e minimizar esse fenômeno enquanto busca uma avaliação precisa (baseada na verdade) da Unidade e não deixar se enganar pelo potencial de um espetáculo organizado para deixar uma boa impressão.

Um comandante de brigada bem sucedido descreve essa habilidade como discernimento — uma competência vital para oficiais superiores.

Um comandante pode empregar os cinco métodos a seguir para ajudá-lo a avaliar suas Unidades subordinadas sem “perturbar os elétrons”:

**Presença contínua.** A solução identificada por “presença contínua” envolve constantes ações iterativas por parte do comandante, tornando sua presença tão familiar que já não gera a “agitação do elétron sob efeito da luz” — a presença do comandante torna-se parte do ambiente. Nesse ponto, o comandante consegue ver a Unidade em seu estado natural. A dificuldade óbvia dessa solução é que ela não é sustentável. A presença contínua exige tempo demais do comandante e,

inevitavelmente, algumas Unidades serão excluídas ou outras responsabilidades importantes serão negligenciadas.

**Unidade-modelo.** Uma alternativa à presença contínua é a seleção de uma Unidade-modelo, ou seja, uma organização que, devido à sua missão, localização ou qualquer outro aspecto dinâmico específico ou apropriado, serviria para representar um grupo maior de Unidades. Assim, por meio da inferência, a Unidade-modelo permitiria ao comandante “ver” mais Unidades do que na realidade poderia visitar. Obviamente, o comandante precisa dedicar muita atenção e juízo na escolha de uma Unidade-modelo, pois esta deve representar fielmente a composição, as características e a natureza das demais Unidades.

**Enviar um representante.** Uma terceira solução para a questão da presença é o comandante permitir que um representante sirva de olhos e ouvidos nas Unidades. Um comando tem frequentemente empregado oficiais, subtenentes, capelães ou equipes de inspeção para exercer esse papel, porém tais representantes enfrentam o mesmo problema de agitação ou de um “espetáculo organizado para dar uma boa impressão” diante de suas presenças. A capacidade de um representante realmente “ver” uma Unidade depende muitas vezes do que ocorre após a sua partida. Se a visita é rotineiramente seguida por algum tipo de relatório negativo, a transparência e a confiança do comando ou Unidade subordinada irão evaporar, e o representante não será mais capaz de ver a Unidade da mesma forma que o comandante que representa. Aqui, a transparência é fundamental.

Uma técnica bem sucedida está no emprego de jovens oficiais e sargentos ajudando o comandante a ver as Unidades. Como exemplo, alguns oficiais superiores têm feito uso de seus motoristas para conversar com os integrantes de uma Unidade para ampliar os dados sobre a mesma. Os motoristas são facilmente reconhecidos por sua função e associação com “o chefe” — é comum que os soldados conversem francamente com eles. Frequentemente, os militares mais jovens aproveitam essas oportunidades para transmitir uma mensagem ao chefe sem realmente contar com



A conversa informal entre os militares de uma OM com representantes do escalão superior durante uma visita é uma excelente oportunidade para também conhecer melhor a Unidade subordinada. Afeganistão, 16 Jan 12.

uma política de “portas abertas” ou a oportunidade de sua presença.

Mais uma vez, isso se torna um assunto de confiança entre comandantes. Os oficiais superiores devem estar abertos a receber dados de fontes de informações como essas, moderando ao mesmo tempo suas ações decorrentes, até que tenham um entendimento completo do contexto, usualmente obtido durante reuniões com os comandantes de Unidade. Como ocorre na maioria dos ambientes operacionais, a reação exagerada com base em apenas uma única fonte de informações e sem o devido esclarecimento junto ao interessado pode, às vezes, ser pior do que nenhuma reação.

Um comandante integrante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC) costumava visitar as Unidades de treinamento de combate básico acompanhado de um sargento “destaque do ano”. Quando chegava a uma base de adestramento, normalmente o

respectivo comandante o acompanhava durante a visita ou inspeção, mas o sargento ficava livre para caminhar pela Unidade, explorar, conversar com seus pares, para mais tarde relatar o que viu, ouviu e percebeu. Esse *feedback* era oportuno e precioso.

Outra técnica comum para um comandante que queira ver a realidade em suas Unidades é exigir algum tipo de apresentação padronizada, podendo ser um PowerPoint, quando os comandantes subordinados realizam suas apresentações sobre os dados de suas respectivas Unidades. Todos nós já participamos de *briefings* com base em uma série de slides que ilustram ou esclarecem aquilo que o escalão superior precisa saber. Os *briefings* frequentemente incluem indicadores-chave do estado de prontidão da Unidade— tripulações qualificadas, situação da preparação para o desdobramento, etc., — porém muitas vezes acrescentam assuntos ou dados de interesse questionável à visita ou inspeção em tela, tais como, por

exemplo, participação na Construção da Equipe da Família Exército (Army Family Team Building), parcerias com escolas públicas ou o número de especialistas sendo recomendados para promoção. Determinados assuntos são importantes para o escalão superior, porém devem ser apresentados somente se estiverem relacionados aos objetivos da inspeção ou visita.

**Telescópio focado.** Uma outra solução para a questão do realmente “ver” uma Organização Militar (OM) subordinada em seu estado natural está no emprego do método “telescópio focado”. A técnica consiste em selecionar uma data importante ou um evento operacional que represente uma grande fotografia das Unidades participantes da atividade. O escalão superior utiliza essa técnica como uma lente para observar um item ou uma operação específica e avaliar, em um curto espaço de tempo, muitas Unidades. É o momento em que o comandante deve assegurar-se que está concentrado nos objetivos da avaliação — seja um atributo indicador ou o que o comandante realmente deseja ver — e conhecer. Acompanhar uma análise pós-ação de uma operação, por exemplo, serve como uma oportunidade para se avaliar o desempenho geral das Unidades envolvidas.

**Aprender o que se deve procurar.** Finalmente, considerando que o escalão superior não tem tempo para visitar cada Unidade subordinada com frequência suficiente para tornar-se parte do ambiente (outro elétron, talvez), este deve, por ocasião de uma inspeção, realmente ver e sentir uma Unidade, mesmo quando não está em seu estado natural. Quando, por exemplo, o comandante da OM inspecionada coloca em destaque seus melhores militares, a autoridade deve também buscar informações sobre aqueles que estão na “sombra”. Quando o comandante subordinado conduz o inspecionador para uma determinada sala d’armas, este deve insistir em também visitar uma outra instalação, selecionada aleatoriamente. Enquanto recebe informações sobre uma operação bem sucedida, a autoridade deve também questionar sobre uma missão malsucedida e quais os ensinamentos a Unidade incorporou com base

nas lições aprendidas. O escalão superior pode observar uma ordem preparatória, um ensaio, um evento de adestramento ou uma análise pós-ação. É importante que a visita não seja agendada. O comandante precisa aparecer sem um aviso prévio.

---

### ***O comandante precisa aparecer sem um aviso prévio.***

Diversas forças trabalharão para evitar que uma visita inopinada ocorra. Os comandantes subordinados farão de tudo para alterar a programação da OM para reduzir as oportunidades. O Assistente-Secretário (ou Ajudante) — se o comandante superior possuir um — dará o alerta para impedir que o tempo da autoridade não seja desperdiçado. Ao estabelecer um clima de confiança e orientar claramente o que se deseja, o escalão superior estará contribuindo para superar a resistência natural de mostrar a fotografia real da OM — boa ou ruim.

O escalão superior que realmente deseja “ver” suas Unidades subordinadas usará uma combinação desses métodos. Embora a presença seja importante, visitas constantes são informativas, mas impraticáveis. Os representantes aumentam o alcance do escalão superior, porém precisam contar com a confiança tanto do comandante superior quanto dos comandantes subordinados — ou os representantes não serão capazes de ver nada mais do que poderia ser identificado por seu comandante. Os *briefings* padronizados são úteis e podem permitir a identificação de problemas organizacionais e sistêmicos; mas podem tornar-se “sugadores de oxigênio” quando ficam abrangentes e irrelevantes. Uma Unidade-modelo talvez ofereça à autoridade visitante uma amostra representativa apropriada, mas todos os militares da guarnição merecem a atenção do tempo pessoal do comandante e todos os benefícios derivados dessa interação pessoal. Cabe ressaltar, finalmente, que considerando a artificialidade de uma visita oficial, é difícil o desenvolvimento das habilidades que capacitam um comandante

a ver a essência e o coração de uma Unidade. Essa habilidade para discernir é conquistada somente com vivência profissional.

O comandante que consegue avaliar suas Unidades subordinadas em seu “estado natural” é conhecedor do estado de prontidão de sua Grande Unidade ou Grande Comando e estará mais capacitado a vincular os escalões estratégico,

operacional e tático de forma mais harmoniosa. O comandante avaliará com mais precisão se suas orientações e intenções estão alcançando todos os escalões subordinados. Por meio do entendimento do efeito agitador da “luz” fornecida pela presença, o escalão superior pode adotar os passos descritos neste artigo para “conhecer” seus próprios elétrons.**MR**