

# A Preparação de Líderes para o Apoio à Reconstrução

**General de Divisão (Reserva) Frederic J. Brown, Exército dos EUA**

**A** RECONSTRUÇÃO DO EXÉRCITO dos Estados Unidos da América (EUA) após um emprego extraordinariamente longo e complicado é um desafio. O Exército está severamente desgastado pelo comprometimento prolongado com a “longa guerra”, situação essa exacerbada pelas pressões convergentes da contínua transformação e reorganização para o futuro (tarefas descritas por um integrante do Estado-Maior do Exército como sendo a de “desenvolver o projeto de uma aeronave em

pleno voo”). As intensas demandas da missão já duram mais de uma década. Além disso, devemos também acrescentar os estresses sociais nacionais, tais como o aumento das exigências operacionais para o segmento feminino e a abertura do tema sobre relacionamento entre integrantes do mesmo sexo.

Mesmo assim, o Exército dos EUA responde bem, inovando enquanto reorienta-se e reconstrói suas capacidades. As modificações na estrutura modular das brigadas para criar

---

*O General de Divisão Frederic Brown, Ph.D., passou para a Reserva Remunerada do Exército dos EUA em 1989, após 32 anos de serviço em várias funções de comando e estado-maior. É graduado pela Academia*

*Militar de West Point e pelo Graduate Institute, na Genebra, Suíça, onde concluiu seu mestrado e doutorado. Já publicou vários livros e artigos sobre assuntos de segurança nacional.*



1º Ten Cav Justin Koper, do 1º Rgt/4ª Bda Cav, na função de guia de um comboio militar, aponta aos demais chefes de fração da Coluna de Marcha os locais com probabilidade de incidentes na rota de aproximação para a Base de Operações Avançadas Wilson. (Sgt Raymond Drumstar)

as equipes de transição de segurança, visando a apoiar a assistência às forças de segurança [Iraque e Afeganistão], representam exemplos do redesenho institucional destinado a conduzir os trabalhos de estabilização e a ação decisiva<sup>1</sup>. Atualmente, o Exército precisa complementar essa resposta organizacional com doutrina, táticas, técnicas e procedimentos (TTP) e desenvolvimento da liderança. As relações obtidas pelo compartilhamento das necessárias aptidões, conhecimento e atitudes, características típicas do “poder brando”, são pré-requisitos para a bem-sucedida Manobra de Armas Combinadas e as Operações de Segurança de Amplas Áreas.

Modificações nos processos de administração do Exército talvez possam também ser necessárias para melhorar a efetividade e a eficiência dos sistemas de geração de forças e operacionais. Semelhante a como as mudanças foram iniciadas no período pós-Vietnã, os aperfeiçoamentos

mais significativos, tanto na abordagem quanto na execução futura, provavelmente virão “de baixo para cima” — dos jovens oficiais e graduados que tenham enfrentado várias vezes o espectro completo dos ambientes operacionais. Os jovens oficiais, parte integrante da atual Geração Y, estão familiarizados com o acesso global por meio da “navegação nas nuvens” e buscam melhores práticas, por meio da gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC), para superar os gargalos organizacionais na busca de melhores práticas. Frustrados pelas restrições impostas pelo Departamento de Defesa, eles esperam transpor os limites da organização, função, nível e cultura para colaborar, da mesma forma como faziam durante o combate — compartilhando o conhecimento rotineiramente, sem desrespeitar as classificações sigilosas, substituindo a cultura de retenção da informação nas repartições da organização ou na sua própria



Fuzileiros Navais dos EUA

Integrantes de uma patrulha, composta por soldados dos Fuzileiros Navais dos EUA, recebem as orientações de um instrutor durante o Curso de Liderança em Combate. Campo de Instrução Bellows, Baía de Kaneohe, Havai, 30 Jan 12.

função<sup>2</sup>. As práticas e ferramentas necessárias para apoiar essas expectativas precisam estar disponíveis para a reconstrução [do Exército].

Uma forma de gerar as características do “poder brando” é por meio do uso de Equipes de Trabalho (ToL, na sigla em inglês), compostas por oficiais e sargentos de destacado desempenho, que buscam promover uma intensa colaboração sem fronteiras. O desenvolvimento e as evoluções atuais dessas equipes ocorrem imediatamente após o emprego do “poder coercitivo” no caminho da reconstrução do desenvolvimento, à exemplo do testado com sucesso no período pós-Vietnã. O programa Equipes de Trabalho também reflete o resultado dos investimentos nas estruturas de adestramento e instrução, visando a desenvolver líderes adaptáveis e ágeis. Talvez seja instrutivo comparar a tarefa/condições de execução/padrão esperado com o processo de desenvolvimento das aptidões, conhecimento e atitudes.

### **Um Caminho Pessoal para ToL**

Como Diretor do Centro de Estudos da Instrução do Exército (*Army Training Study*) em 1978, fui incumbido de desenvolver e justificar os requisitos para o adestramento do Exército. Na oportunidade, concluí que era necessário racionalizar e focar no adestramento para estruturá-lo. Felizmente, fui designado, em 1979, Assistente do Comandante da 8ª Divisão de Infantaria, comandada pelo Gen Bda Paul Gorman. Este, juntamente com o Gen Ex William DePuy, conduziam os estudos para a criação do Sistema de Instrução do Exército. Graças à extraordinária competência e inteligência do Gen Gorman em planejar exercícios militares enquanto instrutor no Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), ele foi designado para comandar uma Unidade que mais tarde se transformaria no Centro de Avaliação de Instrução do Exército dos EUA na Europa/8ª DE.

No início dos anos 70, o TRADOC e o Instituto de Pesquisa do Exército (*Army Research Institute — ARI*) estabeleceram novas técnicas de adestramento para as Unidades de manobra, que foram consolidadas no chamado Sistema

de Engajamento Tático. A adoção desse sistema gerou frações de valor pelotão e esquadra comprovadamente mais letais e com maior capacidade de sobrevivência. O Gen Gorman concebeu e investiu no desenvolvimento inicial do Sistema de Engajamento Múltiplo Integrado a Laser (*Multiple Integrated Laser Engagement System — MILES*), um equipamento que permitia instruir companhias e batalhões imitando o combate terrestre, força contra força, empregando o laser (com proteção ocular) ao invés de projétil ou outros recursos semelhantes. Em 1977, Gorman foi designado Comandante da 8ª DE (Mecanizada), estacionada na Europa, onde incorporou o Sistema de Engajamento Tático como elemento central do treinamento de prontidão da Divisão. Em 1979, o MILES estava pronto para ser testado operacionalmente, e embora o Gen Gorman não estivesse mais à frente da 8ª DE, esta fora escolhida para conduzir os testes que confirmariam ou não ser um “sistema” de adestramento holístico capaz de aperfeiçoar o adestramento coletivo. O que se buscava com os testes, de fato, era provar que o sistema funcionava como um instrumento realista de execução de tiros diretos para análises pós-ação efetivamente instrutivas.

Como Assistente do Comandante da 8ª DE, conduzi o teste operacional do MILES contando com o apoio do então Major Larry Word, do ARI. Juntamente com destacados oficiais e graduados dos batalhões de provas operacionais, criamos o que tornou-se mais tarde o Sistema Estruturado de Treinamento Coletivo do Exército, que empregava Forças oponentes, controladores e observadores e análises pós-ação integradas e de acordo com a tarefa/condições de execução/padrão esperado. Mais tarde, fui designado para a Vice-chefia do Estado-Maior — adestramento, do TRADOC, quando supervisionei a implantação do Sistema de Engajamento Tático não somente nos exercícios no terreno a cargo do Centro Nacional de Adestramento, mas também nos exercícios no Posto de Comando. A integração do Sistema de Engajamento Tático com os Programas-padrão (PP) foram além de

nossas expectativas. Geramos um crítico “poder coercitivo” para apoiar as operações ofensivas e defensivas.

Logo depois, fui designado para comandar o Centro de Blindados do Exército dos EUA, e responsável pela implantação do carro de combate *Abrams* aperfeiçoado (o *MIA2*). Conscientes dos efeitos do uso de simuladores na instrução (com base em computadores), buscamos amparo na Agência de Projetos Avançados de Pesquisa de Defesa (*Defense Advanced Research Projects Agency*) para desenvolver uma simulação de veículo de combate inteiramente blindado e de baixo custo para apoiar o treinamento com as viaturas *Abrams/Bradley*. O produto original, *Simulações em Rede (Simulation Networking)*, foi aprimorado, renomeado e distribuído como *Treinador de Combate Tático Aproximado (Close Combat Tactical Trainer)*. Atualmente, devido aos baixos custos da simulação, podemos aumentar significativamente os níveis de experiência da Força embarcada ao exigir frequente treinamento em exercícios obrigatórios de manobra e tiro com os veículos blindados de combate.

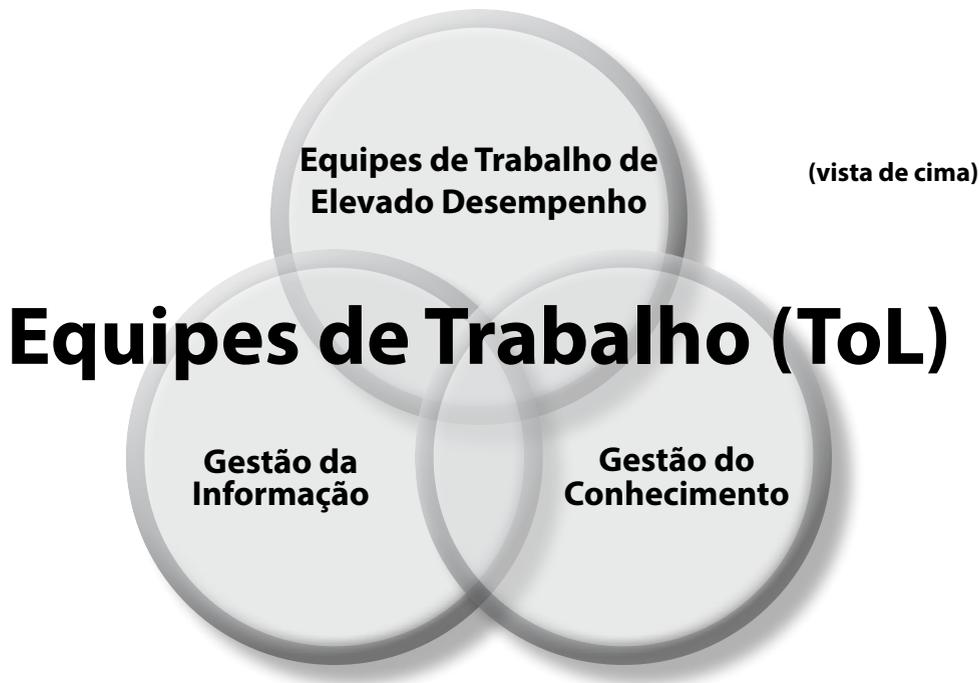
Conscientizados pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa no tocante à importância das capacidades de informações emergentes aplicadas ao treinamento, percebemos que o fluxo oportuno de dados entre os veículos de combate poderia prover uma vantagem decisiva no campo de batalha, melhorando sensivelmente o Comando em Combate. Estabelecemos a conexão de dados de combate e o apoio indireto às pequenas frações por meio do Sistema de Informações Veicular, mais tarde identificado por Comando em Combate Força XXI, que se destinava a atender os comandos de brigada e respectivos escalões subordinados (*Force XXI Battle Command Brigade and Below — FBCB2*). Tais iniciativas promoveram o aperfeiçoamento dos Sistemas de Comando em Combate até então existentes no Exército. O Comando de Missão surgiu enquanto apoiávamos a elaboração do Manual de Campanha 6.0 — *Comando de Missão (FM 6.0, Mission Command)*, em 2003, recentemente atualizado pela Publicação Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão*

(*ADP 6-0, Mission Command*). Este manual afirma que “A base fundamental do Comando de Missão é a construção da confiança e entendimento mútuo entre superiores e subordinados”, o que reflete o aumento do foco na relação interpessoal no âmbito do desenvolvimento do “poder brando”, reforçando também os elementos do “poder coercitivo”, tarefa/ condições de execução/padrão esperado<sup>3</sup>.

Estávamos retornando à tecnologia da informação e, quando começamos a trocar informações de combate, entramos na gestão da informação (GI). Refletindo a preocupação de que os amplos sistemas emergentes de gestão de conhecimento, particularmente o *Army Knowledge Online (AKO)*, não eram suficientemente amigáveis ao usuário, fui designado a chefiar os projetos de gerenciamento da informação. Subsequentemente, vários protótipos de redes de usuário empregados no Iraque demonstraram a provável utilidade tática da TI e do GI. Conforme se tornava mais amigável ao usuário, o AKO gradualmente mostrava seu grande potencial.

Diante dos avanços, percebemos que poderia haver algo a mais que a tecnologia da informação e da GI. Os comandantes agem para que as coisas se tornem realidade. A tecnologia existia para formar grupos de oficiais que colaborariam para melhorar o desempenho dos trabalhos nos fóruns profissionais — hoje reconhecidos *inter alia* [entre outras coisas], como Facebook e o MilSuite no AKO. Influenciado pelo emergente poder de colaboração entre a oficialidade demonstrado no fórum profissional *companycommand.mil*, criado na Academia Militar de West Point, passei a coordenar os trabalhos de gestão do conhecimento (GC) desenvolvendo o chamado Sistema de Conhecimento de Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System — BCKS*). Os *blogs* CAVNET, Iron Horse Net, NCO Net e S1 Net prosperaram conforme a mídia social crescia. A GC no Exército foi ampliada, gerando conhecimento aplicável compartilhado. O entendimento aplicável ainda estava por vir.

Quando me foi solicitado que explicasse o BCKS em mais detalhes para o Comando do Exército, conduzi *workshops* em todas as principais



**Figura 1 – Equipes de Trabalho (vista de cima)**

escolas do TRADOC e em todos os comandos de Corpo de Exército. Cada *workshop* sobre o BCKS engajava o comandante e seus principais subordinados. Após a explicação da capacidade e características do sistema BCKS, seguia-se uma discussão de como poderia ser empregado para solucionar questões de comando levantadas pelos subordinados. O BCKS foi concebido por *eles* para eles, uma ferramenta criada de baixo para cima, não imposta de cima para baixo. Após uma jornada de estudos, os instrutores descreviam ao comandante a proposta de emprego do BCKS. Eu estava disponível para orientar a todos sobre as alternativas para a implantação do BCKS.

Em meio às explicações do sistema BCKS, percebi que o que estávamos fazendo era divulgar o sistema no âmbito de pequenas equipes de oficiais e sargentos, constituídas nas Unidades para aprender o sistema. O GI e o GC eram necessários, mas insuficientes. Quando uma equipe trabalha em um esforço comum, superando limites para desenvolver relacionamentos positivos, essa buscava a praticidade tão desejada pelas cadeias de comando<sup>4</sup>. Rapidamente nos aproximamos da

necessidade de gerar um consenso compartilhado e relacionamentos característicos do “poder brando”. Estávamos entrando na esfera de apoio do Comando de Missão.

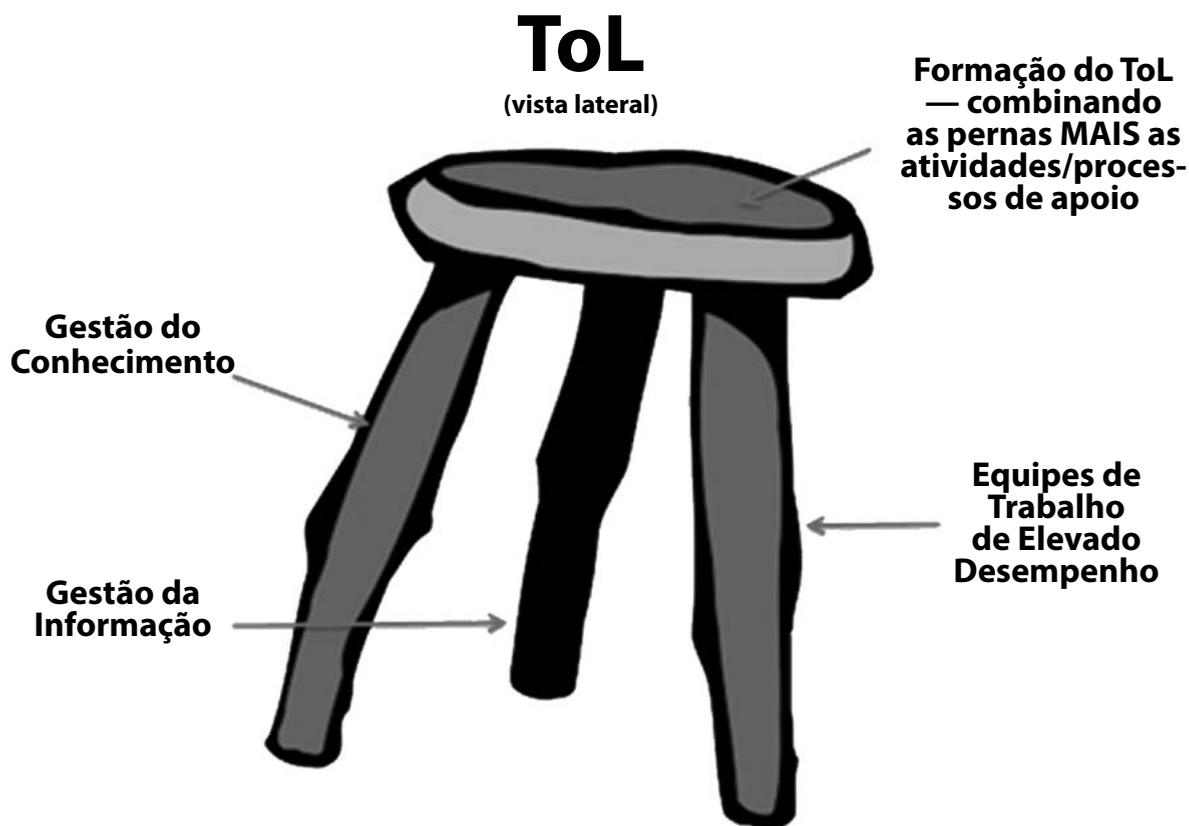
Descobri que eu realmente tinha que ponderar sobre *o que*, para depois desenvolver o *como*, para criar equipes que pudessem tirar proveito do GI e do GC do Sistema de Conhecimento do Comando em Combate, tanto por equipes constituídas por pares ou aquelas organizadas pela mistura de postos e graduações. A ideia central desses *workshops* estava na constituição de equipes de trabalho, mais tarde descritas como exercícios de liderança. Os testes de funcionamento do sistema ocorreram simultaneamente no Comando do I Corpo e na 10ª Divisão de Montanha, onde o entendimento compartilhado foi aplicado em equipes de oficiais e sargentos que se preparavam para a missão no Afeganistão.

O próximo passo foi estabelecer o que realmente permitia tornar tais equipes eficientes. Felizmente, a experiência acumulada em 12 anos de comando de Unidades combinadas, que incluía várias visitas de observação a diversos centros de treinamento

de combate, produziu uma hipótese com base na experiência reconfirmada pela pesquisa pessoal contínua por mais cinco anos. O alto desempenho da liderança de uma equipe tem por base as aptidões, o conhecimento e as atitudes compartilhados com a finalidade, confiança e competência entre todos os integrantes da equipe, não importando que essa seja composta por pares, superiores e subordinados. Esses resultados foram registrados em vários documentos contemporâneos<sup>5</sup>.

Influenciado pelo crescente êxito do BCKS no Exército, o Gen Ex John Craddock, Comandante do Comando Europeu dos EUA (EUCOM), solicitou-me que implantasse a gestão da informação e do conhecimento no EUCOM — Conjunto, Interagências, Intergovernamental e Multinacional (JIIM, na sigla em inglês). Conduzimos vários *workshops* em todas as seções do quartel-general daquele Comando e nos dez Gabinetes de Colaboração de Defesa e suas respectivas equipes.

Àquela altura, o aperfeiçoamento da GI e GC quase tinha se tornado secundário; o resultado desejado era a formação de equipes de alto desempenho nos diversos limites do JIIM: organização, função, nível e cultura. Em 2007, renomeei o esforço para Equipes de Trabalho (*Teams of Leaders — ToL*), representando-o essencialmente como um diagrama *Venn*, que existia na interseção da gestão da informação, gestão do conhecimento e a formação de equipes de liderança de alto desempenho<sup>6</sup>. Uma cultura ToL tanto no EUCOM quanto ligada em rede verticalmente do estado-maior conjunto até as organizações da “linha de frente”, provendo liberdade para a colaboração intensiva entre as equipes inteiramente operacionais. Esses três componentes do ToL, interagindo, facilitavam um ambiente colaborativo contínuo, a formação de equipes e geravam uma confiança compartilhada, capacitando a tomada de decisão e a execução das operações JIIM, enquanto compartilhavam rapidamente o



**Figura 2 – Equipes de Trabalho (vista lateral)**

aprendizado. Nas figuras 1 e 2 estão dois aspectos do esquema conceitual — visto de cima e uma visão lateral. A visão lateral talvez seja a mais indicativa do conceito porque a apresentação de um “banquinho” acentua mais o ToL que a representação no diagrama Venn. A essência do valor agregado do ToL é a combinação das pernas que suportam o assento do banquinho de acordo com a vista lateral. O ToL é o banquinho completo; seu assento torna-se uma finalidade obediente ao ToL, não apenas as pernas. Um assento bem construído parece ser a chave do sucesso para a introdução e a subsequente institucionalização do ToL.

O foco dessa longa explicação é influenciada pelas ideias pessoais e a lembrança dos processos envolvidos no desenvolvimento do Sistema de Instrução do Exército, quando de modo similar também desenvolvemos equipes de trabalho — testar, corrigir, testar —, ao longo da última década, para abordar um desafio atual de equivalente magnitude, isto é, desenvolver a liderança

entre os integrantes da instituição na busca do alto desempenho nas relações profissionais, empregando a tecnologia da informática/GI e GC no âmbito da organização, função, nível e cultura, em apoio aos programas e políticas de segurança nacional<sup>7</sup>.

O Gen Ex Bantz J. Craddock, Comandante do EUCOM/SACEUR (Comando Supremo Aliado da Europa) entre 2007 e 2009, registrou o seu reconhecimento positivo quanto a técnica ToL utilizada no EUCOM. Ele ressaltou:

“Uma das duas conquistas mais significativas durante meu período de permanência à frente do EUCOM foi a adoção do conceito Equipes de Trabalho pela organização militar. Sem dúvida, o ToL foi e permanece uma ferramenta para capacitar estados-maiores de elevado desempenho, ampliar a comunicação horizontal e vertical e compartilhar prioridades e focos de esforço. O ToL não é uma solução milagrosa, um pó mágico, e sim a aplicação de procedimentos atuais, discutidos



Guarda Nacional do Exército dos EUA

Gen Bda Patrick Murphy, Ajudante-Geral da Guarda Nacional do Estado de Nova York, apresenta ao Gen Ex Frank Grass, Chefe do Departamento da Guarda Nacional, um relato da situação nas áreas afetadas pelo Furacão Sandy em Nova Jersey e Nova York, 02 Nov 12.

e efetivados por profissionais talentosos. O processo inicia com uma série de descobertas que rapidamente surgem das discussões no grupo. Embora dificultado pelo crescimento do comando, graças ao ToL, e com base no precedente ao ToL, estou cada vez mais entusiasmado sobre o que esse programa oferece às organizações multinacionais e ao governo dos EUA como um todo”.

---

***...o potencial de desempenho do ToL — GI x GC x formação de equipes de alto desempenho — é equivalente ou talvez maior que o desempenho do paradigma Controlador/Observador x Forças Operacionais x Análise Pós-Ação x Sistemas de Informações do bem-sucedido Sistema de Instrução do Exército.***

Por ser pessoalmente responsável por vários caminhos paralelos de desenvolvimento do Sistema de Instrução do Exército nos últimos 30 anos, tanto no “poder coercitivo” quanto no “poder brando”, genericamente identificado por Equipes de Trabalho, acredito que o potencial de desempenho do ToL — GI x GC x formação de equipes de alto desempenho — é equivalente ou talvez maior que o desempenho do paradigma Controlador/Observador x Forças Operacionais x Análise Pós-Ação x Sistemas de Informações (OC x OPFOR x AAR x IS) do bem-sucedido Sistema de Instrução do Exército. Equiparo os aspectos positivos do ToL no desenvolvimento da liderança de alto desempenho pelo compartilhamento de aptidões, conhecimentos e atitudes, empregando a gestão da informação e do conhecimento em apoio ao Comando de Missão e aos comandos JIIM, com os “bons aspectos” do Sistema de Instrução do Exército que identifica os benefícios de instrução diante das interações dos Controladores/Observadores, análise pós-ação, conhecimento e atitude. Os dois representam avanços revolucionários que beneficiam a arte e a ciência para aperfeiçoar significativamente o desempenho das

equipes de profissionais. Juntos, em apoio à arte do comando e à ciência do controle, ambos podem ser estrategicamente decisivos.

O domínio da tarefa, condição de execução e padrão esperado previsto no Sistema de Instrução do Exército é o “poder coercitivo” altamente efetivo e essencial para o sucesso das operações ofensivas e defensivas. O desenvolvimento de relações positivas entre diversas equipes de trabalho, por meio do compartilhamento do conhecimento, aptidões e atitudes, garante o “poder brando” necessário ao sucesso das operações de estabilização e de apoio às autoridades civis<sup>8</sup>. Parece certo considerar também o modelo para a aplicação nos Comandos JIIM nas ações de apoio militar à garantia da lei e da ordem.

***Construindo o “Assento do Banquinho ToL”***

Todos os importantes aspectos evidenciados no compartilhamento de dados e informações, desenvolvimento do conhecimento e, finalmente, a aplicação desse entendimento para resolver um problema militar, devem servir para aperfeiçoar o processo decisório. Mas isso não é a realidade. Frequentemente ocorre uma resistência em compartilhar, particularmente devido à segmentação existente nas organizações burocráticas, dirigidas por aqueles que competem pelo poder, posição e recursos — nenhuma colaboração que proporcione ganho para os dois lados, e sim uma competição cuja soma acaba em zero<sup>9</sup>. O ganho mútuo apenas ocorre quando o comandante intervém e incentiva a colaboração informal entre as repartições, institucionalizando as práticas organizacionais do ToL.

O compartilhamento das práticas do ToL requer algum nível de habilidade, conhecimento e atitudes para serem captadas e repassadas entre os integrantes de um grupo. A formação desse processo de compartilhar dados não é uma ciência extremamente complexa. Primeiro, precisamos trabalhar juntos para desenvolver uma finalidade compartilhada no interior da equipe. A equipe foi constituída para elaborar exatamente o quê? À medida que o problema for se definindo em conjunto, a competência compartilhada começa a se desenvolver. A abordagem do problema

em conjunto ocorre quando se estabelece o relacionamento do tema com as competências dos demais. Com isso, a confiança se desenvolve. Quando as habilidades, os conhecimentos e as atitudes são compartilhadas com finalidade, a confiança e a competência se expandem, e isso melhora o desempenho da equipe. Conforme o aperfeiçoamento das relações pessoais ocorre, a confiança compartilhada se desenvolve. Quando as habilidades, o conhecimento e atitudes são repassadas entre todos os integrantes da equipe, superando compartimentos físicos, cria-se o alto desempenho. O sucesso gera “campeões” que, cooptados, espalham “suas” práticas de ToL em outras organizações. Parece simples? A resposta é sim; seria como comparar o processo de análise pós-ação aplicado para gerar o “poder coercitivo”.

O ritmo da proliferação do ToL é influenciado pelo ambiente de colaboração existente na Unidade do “campeão”. Este é o assento do banquinho, incorporando as práticas ToL nas rotinas das organizações, ação facilitada nas organizações onde incentivam-se a troca de dados e informações, buscando-se tirar proveito da GI e da GC disponíveis e promover o ganho mútuo. Em um ambiente de soma zero, segmentado, fechado e reativo, o “campeão” necessita do apoio do chefe para “introduzir a colaboração informal”. Os resultados acabam convencendo os céticos.

O problema central na introdução do ToL está em demonstrar como melhor aproveitar as práticas atuais de compartilhamento de dados em uma abordagem que tire proveito de vários pontos fortes da nossa nacionalidade. Esses pontos fortes são a “iniciativa Yankee” [inovação norte-americana], a capacidade de buscar uma forma de “contornar o problema” e a crescente vontade dos participantes da Geração Y de colaborar, tirando proveito das listas de contatos e das redes sociais. Obviamente, as equipes de trabalho podem acelerar a aplicação desses pontos fortes para superar as barreiras.

A lubrificação do processo decisório para superar as barreiras é capacitada pelas três pernas do ToL em sua interação com o assento do banquinho, ou seja, um comportamento adaptativo. A

busca de uma finalidade, confiança e competência compartilhadas move um integrante do grupo para fora de “sua caixa”. De fato, as aplicações mais exitosas dessa teoria podem ser observadas quando o compartilhamento passa a existir em organizações fechadas, que possuíam divisões internas impermeáveis. O modesto aperfeiçoamento do processo decisório resultante do compartilhamento de informações e conhecimento é significativo quando comparado com a ausência de qualquer colaboração anterior. Ao facilitar os processos, tornando-os “melhores”, a teoria acaba ampliando a relação dos que nela “acreditam”.

A confiança compartilhada necessária para o alto desempenho do grupo amplia os horizontes. Quando os integrantes de uma equipe superam as barreiras funcionais, entram em novas áreas e são apresentados a considerações desconhecidas, eles acabam influenciando as decisões que buscam superar as fronteiras<sup>10</sup>. As interações das três pernas do ToL que formam o banquinho contribuem diretamente para alargar os horizontes, ampliar as perspectivas de seus integrantes e, talvez, justificar, no seu âmbito, a finalidade, razão da equipe ter sido criada. Um comandante dotado de visão ampla é provavelmente um chefe que procura adaptar-se às exigências do ambiente, que exerce o Comando de Missão quando engajado nos processos de planejamento ou em um trabalho em equipe desenvolvido em organizações JIIM.

---

### ***A confiança compartilhada necessária para o alto desempenho do grupo amplia os horizontes.***

Os conhecimentos, aptidões e atitudes compartilhados no âmbito de uma equipe de alto desempenho, particularmente permeada pela confiança e competência, tornam-se multiplicadores de desempenho quando circunstâncias incertas e frequentemente imprevisíveis surgem no cenário da missão. O Gen Ex Martin Dempsey, quando Comandante do TRADOC, fez a mesma observação ao discutir a teoria do Comando de Missão<sup>11</sup>. Uma equipe de trabalho que exerce

suas aptidões, compartilha seus conhecimentos e capacidades responde com mais presteza às situações de incerteza. A confiança e competência compartilhadas geram um forte amortecedor quando novas finalidades emergem do cenário.

O compartilhamento mais efetivo talvez seja o de “baixo para cima”, onde e quando a distância e o tempo podem ser reduzidos a zero para apoiar a adaptação, conforme exigidos pelos conceitos operacionais. O compartilhamento pode ser em todas as direções no interior dos limites de uma organização, função, nível ou cultura. Os benefícios mais efetivos desse compartilhamento são sentidos nos níveis. O “escalão superior” busca a “realidade dos fatos”; o “escalão subordinado” acolhe positivamente “notícias” que fluem na divisão organizacional ou funcional. Ganho mútuo! Esse foi o estímulo para o desenvolvimento de capacidades GI/GC durante as reuniões profissionais sobre o Sistema de Conhecimento do Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System — BCKS*).

Os requisitos para uma equipe ToL de alto desempenho podem ser gerados em qualquer combinação de ambientes por meio de exercícios estruturados, comparáveis àqueles de adestramento em apoio ao “poder coercitivo”. O desenvolvimento de equipes de alto desempenho pode contar também com as práticas sugeridas nos exercícios realizados por grupos não estruturados (auto-orientados). Pode ser conduzido por um instrutor ou mentor; presencial ou virtual<sup>12</sup>. Em qualquer solução, a aplicação do ToL gera alguns “campeões” bem-sucedidos que são influenciados positivamente a recomendar a seus amigos o método. Ao também transmitir os benefícios a seus associados virtuais, eles expandem a aplicação da teoria, ao ressaltarem os benefícios da confiança, finalidade e

competência compartilhadas, ou seja, o sucesso estimulando mais sucessos! Tudo ocorre sem a orientação “de cima para baixo”, mas com o entusiasmo compartilhado de baixo para cima. Essa é a magia do ToL.

Ao estimular o entendimento compartilhado dos desafios e soluções através dos limites das associações humanas, esta técnica de trabalho em grupo deve estimular melhorias significativas e ganhos de eficiência para o Exército dos EUA. O ToL tira proveito da iniciativa individual norte-americana do “diga-me o que, não o como fazer” — acelerando assim as capacidades nacionais de GI e de GC inerentes à Geração Y, que busca transpor os limites tradicionais das organizações para produzir ganhos frequentemente inesperados. Quanto mais os chefes incentivarem a colaboração informal, de baixo para cima, maior serão os níveis de desempenho organizacional. Quanto maior o potencial para a constituição de equipes que superem os limites organizacionais e aproveitem as oportunidades de colaboração, com orientação e finalidade, maior será o proveito do gerenciamento da informação e conhecimento.

Em síntese, o ToL quando incluído na preparação de líderes incentiva novas perspectivas e ideias originais na arte da adaptação às incertezas imprevisíveis, ao combinar a ciência da tecnologia da informação, o GI e o GC com a arte de reunir e apoiar equipes de trabalho de alto desempenho. Todas são alimentadas pelo poder de romper os limites estruturais, capacitando, se não estimulando, respostas diretas, imediatas, de baixo para cima, para resolver problemas militares e superar os desafios inesperados no desenvolvimento de relações interpessoais— o “poder brando” em apoio à Segurança de Amplas Áreas e a Manobra das Armas Combinadas.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. BOLTON, Capt. Daniel. “The MBSFA,” *Armor* (May-June 2010).
2. As limitações devido à divisão inviolável dos ambientes podem ser devastadoras. Uma organização com subordinados talentosos imersos em um ambiente sem apoio rende menos do que o esperado, apesar das competências individuais. A “iniciativa Yankee” é obrigada a atuar na clandestinidade para evitar uma cultura organizacional que iniba

- a colaboração.
3. U.S. Army Field Manual 6.0, *Mission Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2003), p. 1-18. “A Principle of Mission Command: Build cohesive teams through mutual trust”, ADP 6.0, p. 2. As táticas, técnicas e procedimentos estão em desenvolvimento no Mission Command Center of Excellence, no

Forte Leavenworth, Kansas.

4. O conhecimento é necessário, mas insuficiente. É necessário mais que conhecimento para vencer; entendimento aplicável é essencial para permanecer “na vanguarda, não na retaguarda, da situação”.

5. BROWN, Frederic J. *Vertical Command Teams*, IDA D-2728, June 2002, p. 142; BROWN, Frederic J. *Building High-Performing Commander Leader Teams: Intensive Collaboration Enabled by Information Technology and Knowledge Management*, IDA D-3348, December 2006, p. 187.

6. Para ampliar a discussão sobre as origens do ToL consulte BRADFORD, Zeb e BROWN, Frederic. *Teams of Leaders: The Next Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 07-2, May 2007; “Teams of Leaders: An Implementation Force Multiplier” cap. 7 in *America’s Army, A Model for Interagency Effectiveness* (Westport CT: Praeger, 2008) e BROWN, Frederic. *Teams of Leaders in U.S. European Command: A Soft-power Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 09-2, June 2009.

7. Um esforço de equipe com apoio significativo do Dr. Rick Morris, Dr. Mike Prevou e Ten Cel Brad Hilton.

8. O compartilhamento e a obtenção de consensos do “poder brando” são igualmente importantes para o desenvolvimento de

relações positivas nos âmbitos federal, estadual e local, essenciais para o gerenciamento efetivo de situações de emergências internas. Consulte LE JEUNE, Christine. *Consequence Management: Steps in the Right Direction?* AUSA ILW National Security Watch NSW 10-2 8, September 2010. Pense no ToL.

9. Para um excelente exemplo da incapacidade de colaborar nos programas de defesa, consulte GIEGERICH, Bastian. “Budget Crunch: Implications for European Defence,” *Survival* 52, August-September 2010, p. 87-98.

10. A confiança compartilhada recebe ênfase adicional nas discussões contemporâneas em torno da implantação da prática de “duas chaves” das armas nucleares e no controle de informações altamente sigilosas após o caso Wikileaks (Manning e Snowden).

11. DEMPSEY, Martin E. “A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination” (Kermit Roosevelt Lecture), *RUSI Journal* 155 (June-July 2010): p. 6-9. “A colaboração e a confiança são tão importantes quanto o Comando e Controle”.

12. Para “uma forma” consulte o Mission Command Center of Excellence desenvolvido pelo “EUCOM Teams of Leaders Coaching Guide,” version 1.0., 3 Mar. 2009.