



Retrato oficial de Dwight D. Eisenhower, na Casa Branca.

(James Anthony Wills)

# O Fórum de Empreendedores da Defesa

## O Desenvolvimento da Cultura da Inovação

Ten Cel Curtis D. Taylor e  
Maj Nathan K. Finney, Exército dos EUA

*O Ten Cel Curtis D. Taylor, da Arma de Cavalaria Blindada, está atualmente integrando o Programa de Estudos de Liderança Estratégica Avançada, no Forte Leavenworth, Kansas. Ele serviu como Comandante do 3-66º Regimento Blindado em Paktika, Afeganistão e Grafenwoehr, Alemanha. É mestre em Ciências e Artes Militares, sendo designado para várias comissões ao longo da sua carreira, incluindo rodízios no Iraque e no Afeganistão.*

*O Maj Nathan K. Finney é estrategista do Exército e ex-oficial da Arma de Cavalaria Blindada servindo atualmente em Washington D.C. Ele era membro fundador do Defense Entrepreneurs Forum (Fórum de Empreendedores da Defesa). Possui títulos de Mestrado em Administração Pública pela Harvard University e pela University of Kansas e o de Bacharel em Antropologia pela University of Arizona. Comissões anteriores incluem rodízios no Iraque e no Afeganistão.*

*Quando você combina uma cultura de disciplina e uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário.*

—Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (publicado no Brasil com o título *Empresas Feitas para Vencer: Por que apenas algumas empresas brilham?*)

**E**m uma tarde fria de outubro de 1920, dois jovens oficiais que compartilhavam um apartamento duplex no Forte Meade, Maryland, se reuniram com suas esposas para um jantar

descontraído que provavelmente mudou o rumo da História americana. Por anos, esses dois oficiais defendiam uma opinião impopular e quase herética — que carros de combate, usados com modesto sucesso na Primeira Guerra Mundial, era a chave para a vitória em qualquer guerra terrestre futura na Europa. Os nomes deles eram Cap Dwight Eisenhower e Maj George Patton. Os dois tinham sido criticados pelas suas ideias. No caso de Eisenhower, seu artigo no *Infantry Journal* sobre forças blindadas lhe ganhou uma reprovação dura do chefe da Arma de Infantaria, que lhe assegurou

que sua opinião não ortodoxa lhe garantiria um apogeu de carreira como treinador principal de uma equipe de futebol no Forte Meade<sup>1</sup>. Patton causou uma sensação semelhante com uma carta no *Cavalry Journal* defendendo a criação de uma Arma de Carros de Combate independente<sup>2</sup>. Historiadores mais tarde citariam esses artigos como “nada menos do que uma proposta de doutrina de carros de combate para a próxima guerra [...] o que esses dois pretensiosos oficiais de blindados sugeriam alteraria toda a doutrina da guerra terrestre”<sup>3</sup>.

Seu convidado nessa tarde era uma estrela ascendente no Exército na época chamado Gen [de uma estrela] Fox Connor. Connor conhecera Patton por muitos anos, mas somente agora conheceu o jovem capitão Eisenhower. Após o jantar, os três oficiais e suas esposas foram ao centro de manutenção de viaturas para que o Gen Connor desse um passeio em um carro de combate britânico *Whippet*. O general ficou tão impressionado com Eisenhower e sua opinião sobre o futuro da guerra blindada que lhe convidou, com a insistência de Patton, a ser o seu oficial administrativo de brigada. Umas décadas depois, o Presidente Eisenhower citaria Connor como seu mentor mais importante durante sua longa jornada de tenente até comandante em chefe.

Patton e Eisenhower eram, usando uma frase moderna, inovadores disruptivos. Aplicavam soluções inovadoras e abordagens criativas para um problema original enfrentado pela sua Força Singular (como usar carros de combate efetivamente)<sup>4</sup>. Suas ideias, porém, desafiavam e até ameaçavam as organizações e tradições estabelecidas de suas Armas respectivas. A história da inovação militar mostra que isso não é um fenômeno novo. De fato, a maioria das ideias revolucionárias emerge dos subalternos — que normalmente são incapazes de refinar ou implementar suas inovações dentro da camisa de força da burocracia militar. O que esses inovadores precisam é: um meio de se vincularem entre si para fins de refinar e incubar suas ideias; um fórum para discutir suas ideias; e um mentor simpatizante que possa ajudar-lhes a eliminar os

empecilhos burocráticos e para superar ou controlar a resistência institucional da inovação.

Nossa capacidade de inovar e adaptar-nos às circunstâncias mutantes é uma das grandes vantagens assimétricas das Forças Armadas dos EUA. Uma grande quantidade da inovação dentro das Forças Singulares veio de pessoas ligadas à Instituição, particularmente dos postos subalternos — gente que vê problemas no nível tático e pode criar e compartilhar soluções inovadoras. Os inovadores internos que implementam com êxito suas ideias geralmente as desenvolvem e refinam por meio de redes informais, periféricas às pessoas com quem trabalham diariamente. Essas redes proporcionam apoiadores energéticos e uma área onde erros não têm consequências negativas.

Quase um século depois de Eisenhower e Patton desafiarem os dogmas da sua época, continuamos a observar um processo semelhante. Militares jovens e energéticos estão saindo de mais de uma década de conflito cheios de ideias e armados com a autonomia que descobriram em um campo de batalha complexo. Muitas inovações que provaram ser essenciais para nossos sucessos no Iraque e no Afeganistão — desde adaptações de viaturas que protegem soldados contra dispositivos explosivos improvisados até programas de software que varrem grandes quantidades de relatórios de informações — eram, de fato, desenvolvidos por oficiais subalternos e sargentos inovadores servindo nas linhas de frente. Esses eram os inovadores do campo de



Militares da 1ª Brigada de Combate da 1ª Divisão de Cavalaria realizam tiro com carros de combate na base do Exército Grafenwoehr, durante o exercício de adestramento multinacional, *Combined Resolve II*, 10 Jun 14.

Cap John Farmer, 1ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria

batalha que, aos poucos, ajudaram o Exército a adaptar-se a uma situação em constante evolução na linha de frente.

À medida que retirarmos nossas forças engajadas nos atuais conflitos, os comandantes, acostumados a ter uma grande autonomia e flexibilidade quando desdobrados, encontrarão menos oportunidades para a inovação. Precisamos incentivar e armar essas pessoas dinâmicas e idealistas, se não, teremos dificuldade em mantê-los nas fileiras. Precisamos facilitar sua criatividade e aproveitar sua inovação, em vez de desmerecê-los e perder suas ideias. Em vez de esperar passivamente que esses inovadores desenvolvam suas ideias, temos de ajudá-los a formar redes entre si, fora do sistema burocrático. Precisamos incentivar a criação e o uso dos mecanismos que ajudem os inovadores a vincular e colaborar, a encontrar críticas construtivas sobre suas ideias e a desenvolver estratégias viáveis de implementação.

## O Desenvolvimento de uma Cultura de Inovação

Uma análise sobre inovação militar da RAND Corporation [instituição de pesquisa e consultoria — N. do T.], de 1999, patrocinada pelo Exército dos EUA, usou estudos de caso para tentar compreender como forças militares melhoravam a eficácia no campo de batalha<sup>5</sup>. O estudo determinou que a necessidade militar, por si só, é insuficiente para produzir inovações bem-sucedidas. Os fatores sociais e ambientais adequados precisam estimular soluções inovadoras além da força gravitacional das burocracias das quais eles emergem. Se, segundo Platão, a necessidade é a mãe da inovação, então uma cultura organizacional que incentiva a inovação deve tornar-se o seu pai<sup>6</sup>. A criação da cultura certa para a inovação será essencial para superar os desafios enfrentados pelo Exército conforme entramos em um ambiente pós-guerra de diminuídos recursos fiscais e aumentada incerteza global e estratégica.

Uma cultura da inovação só pode emergir dentro de uma burocracia se houver um mercado viável para ambas, a criação e a incubação de ideias, bem como um lugar seguro para tentativa e erro. Ideias precisam de um lugar onde possam germinar no nível de praticante e depois passar por um processo de avaliação pelos pares, onde são refinadas e desenvolvidas. Na comunidade empresarial, as incubadoras de criação de pequenas

empresas como Techstars, o Harvard Innovation Lab e a *d.school* do Stanford Institute of Design proporcionam essa função para novas ideias empresariais<sup>7</sup>. Eles fornecem um processo rigoroso, mas flexível, para a geração, refinamento e escolha de boas ideias de negócios, antes de serem apresentadas aos capitalistas de risco para investimento e ação.

O Departamento de Defesa não tem um processo semelhante a essas empresas que ajudam iniciantes. Embora muitos superiores reconheçam que nossas melhores ideias frequentemente surgem do nível básico de execução, a realidade é que muitos poucos inovadores nesse nível possuem o tino burocrático e a experiência prática para transformar uma boa ideia em uma mudança programática, dentro da maior instituição burocrática da nação. O que esses inovadores precisam é um mecanismo — independente da burocracia — que forneça um lugar seguro para refinar e incubar essas ideias, conforme elas emergem.

## O Fórum de Empreendedores da Defesa

A partir de 2013, um desses mecanismos, o Defense Entrepreneurs Forum, foi desenvolvido, financiado e executado completamente por oficiais subalternos de todas as Forças Singulares<sup>8</sup>. Concebido como um fórum baseado na internet que estimulou a presença de pessoas, anualmente, com o intento de promover a inovação dentro do Departamento de Defesa, ele tem crescido em um movimento de muita diversidade. Seus membros variam desde sargentos até o generalato. Eles vêm de todas as Forças Singulares, e incluem civis da indústria da Defesa<sup>9</sup>. O Fórum patrocinou sua primeira conferência anual entre 12 e 14 de outubro de 2013, na Booth School of Business da University of Chicago. Mais de cem homens e mulheres de vários postos e idades, e de todas as quatro Forças Singulares, se reuniram para discutir a inovação e propor soluções criativas para os desafios enfrentados pelo Departamento de Defesa. A conferência de três dias incluiu uma série de discursos programáticos por inovadores bem-sucedidos do Departamento de Defesa e do setor privado. Experiências inspiradoras de diretores executivos de pequenas empresas e de inicializações de empresas da internet foram seguidos por propostas para soluções criativas de problemas institucionais complexos, como a prevenção de suicídios e melhoria nos processos de



**DEFENSE ENTREPRENEURS FORUM**

HOME ABOUT US DEF CONFERENCE DEFIX WHITEBOARD DEF INITIATIVES

**DEF** is an independent group of emerging defense leaders that strive to solve national security problems from the bottom-up by exposing Defense professionals to the techniques and experiences of civilian innovators and social entrepreneurs.

**DEF Innovation Competition**  
Have an idea that could improve National Security?  
[CLICK HERE](#)  
\$5000 in prizes available

**Read our Blog**

If You Give an Engineer a Toy: Building a Better Command Center  
6 MONTHS AGO

Why the Defense Entrepreneurs Forum Matters: Peripheral Networks & Innovation  
7 MONTHS AGO

The Athena Project - A Roundup of Our Waterfront Event  
7 MONTHS AGO

[Get Updates from Us!](#)

aquisição. No último dia, os participantes receberam a oportunidade de tentar vender suas ideias inovadoras a um painel composto de capitalistas de risco e um oficial militar superior. Embora a conferência fosse um sucesso, seu verdadeiro valor foi a criação de redes informais entre uma nova geração de empreendedores militares. Essas redes continuarão a fomentar uma cultura de inovação por todo o Departamento de Defesa.

## Por que o Fórum de Empreendedores da Defesa é Importante

O Fórum se apoia em uma base bem estabelecida formada por militares que tiram proveito dos contatos informais para melhorar sua Força. Considere, por exemplo, a *Militärische Gesellschaft*, “uma sociedade de voluntários para discutir assuntos militares” fundada por Gerhard von Scharnhorst no início do século XIX<sup>10</sup>. Ele visualizava que tal sociedade proveria, aos profissionais inteligentes e energéticos, um meio para avançar seu conhecimento sobre a arte da guerra. Os componentes da sociedade desenvolviam:

- ◆ soluções escritas para problemas propostos;
- ◆ mecanismos para prevenir a imparcialidade, objetivando evitar interferência ou supressão de propostas verídicas, mas problemáticas;
- ◆ uma comunidade que aproveitaria o talento de subalternos e a experiência do nível superior<sup>11</sup>.

O Fórum não foi formado como uma cópia da *Militärische Gesellschaft*, embora muitas de suas metas fossem semelhantes. Os formuladores do Fórum também pretendiam construir uma comunidade que pudesse apoiar o desenvolvimento de promissores jovens inovadores. O propósito era incentivá-los a permanecer engajados com seu ofício e aprofundar-se para obter conhecimento pessoal e profissional.

Muito de nosso tempo como profissionais militares é consumido por nossos trabalhos. Não obstante, alguns buscam maneiras de ir além das atividades cotidianas para entender a verdadeira natureza da guerra. Buscamos formas de desenvolver nós mesmos para que possamos desempenhar nossa parte em satisfazer as necessidades da nossa Nação. Os mecanismos como a *Militärische Gesellschaft* e o Fórum de Empreendedores

da Defesa fornecem uma saída para tal autoaperfeiçoamento. Ao mesmo tempo, eles nos vinculam mais estreitamente com redes de pessoas que podem nos ajudar ao longo do caminho de desenvolvimento, ajudando-nos a melhorar nossa profissão e nós mesmos.

## **Superando a Resposta "Anticorpo" da Inovação**

Em 1902, um jovem oficial da Marinha dos EUA servindo no Extremo Oriente topou com uma técnica britânica para prover fogos diretos e contínuos a bordo do convés de um navio em movimento<sup>12</sup>. O nome dele era Capitão-Tenente (CT) Sims. Antes disso, os atiradores navais dos EUA esperavam pelas condições do mar para reajustar a elevação dos canhões, e eles sincronizavam o disparo desses da melhor forma que podiam. Ao reconhecer a importância da capacidade de disparar continuamente, Sims aprendeu todo o possível sobre a técnica britânica. Ele enviou seus achados para a liderança da Marinha, fornecendo, ao total, 13 relatórios escritos, conforme ia refinando gradualmente sua técnica. Depois do relatório final, o Gabinete de Material Bélico respondeu com uma mensagem concisa, dizendo que mostrara decididamente que suas técnicas eram impraticáveis. Não dissuadido, Sims persistiu e, no final, enviou uma carta ao Presidente Theodore Roosevelt. Felizmente para CT Sims, Roosevelt era um entusiasta naval e estava buscando ativamente formas de promover o poder marítimo dos EUA no exterior. Ao mesmo tempo em que salvou CT Sims de uma corte marcial quase certa das mãos da Marinha, o Presidente Roosevelt exigiu uma prova objetiva das técnicas do tiro a longa distância da Marinha. Em resumo, a prova mostrou a necessidade de adaptar a técnica do CT Sims, e o jovem oficial foi designado "inspetor de tiro ao alvo" para a Escola de Técnica de Tiro Naval. Por meio do uso astuto de competição durante o adestramento, ao longo de vários anos, CT Sims instituiu a prática de "pontaria de visada contínua" por toda a Marinha dos EUA — que, sem dúvida, teve uma grande influência sobre sua capacidade de enfrentar a Marinha alemã no Atlântico Norte no início da Primeira Guerra Mundial.

Ter capitães-tenentes correspondendo-se diretamente com seu comandante em chefe sobre problemas relacionados com sua Força Singular não representaria um método desejável de reforma institucional. Não obstante, o exemplo do CT Sims mostra que nossas melhores ideias frequentemente são encontradas nos

escalões mais baixos da organização, onde profissionais mais novos enxergam as consequências da ineficiência diariamente. A burocracia, apesar das melhores intenções de pessoas bem-intencionadas, reagirá frequentemente a essas interrupções disruptivas com um tipo de "resposta anticorpo" porque as inovações ameaçam naturalmente a especialização e as eficiências que fazem essa burocracia estável e bem-sucedida. Então, a solução não é enviar cartas ao presidente, mas estabelecer redes periféricas como o Fórum de Empreendedores da Defesa, onde ideais podem ser desenvolvidas, refinadas e criticadas — e, às vezes, rejeitadas — até surgirem os melhores pensamentos em um mercado competitivo de ideias. Incubadas suficientemente, propostas que ocorreram dessa maneira podem então influenciar decisões programáticas dentro da instituição.

## **...esse fórum facilita o estabelecimento de relações e proporciona oportunidades para discussão...**

Ao contrário do Vale do Silício, onde o mercado fornece apoio de desenvolvimento para as iniciativas de empresas inovadoras, nenhum apoio semelhante existe para a inovação militar. Para continuar a prosperar em um mundo complexo, as Forças Armadas precisam manter profissionais dedicados que podem promover mudança dentro da organização. O Fórum de Empreendedores da Defesa busca ser um entre vários órgãos comprometidos com esse esforço. Criado, financiado e gerenciado completamente por oficiais subalternos, fora de seus deveres oficiais, essa organização visa apoiar os desejos de seus integrantes dentro de suas áreas de especializações, não para criar ligações pessoais visando obter acesso aos contratos governamentais, nem tão pouco para advogar em prol dos interesses setoriais dentro do orçamento da Defesa. Por exemplo, no fim de semana em Chicago foram apresentadas algumas soluções, tais como:

- ◆ O desenvolvimento de uma aplicação para a prevenção de suicídio;

- Uma ferramenta de avaliação da mídia social para a instrução militar profissional;
- Uma abordagem inovadora para certificar enfermeiros militares no tratamento de pacientes.

Embora nem todas essas soluções possam ser implementadas com tanto sucesso quanto a revolução na artilharia naval de Sims, os mecanismos e as relações criadas continuarão a apoiar as ideias que apresentem a melhor viabilidade.

O Fórum de Empreendedores da Defesa não é um lugar onde militares podem reclamar e deplorar os problemas do dia a dia. Em vez disso, este fórum facilita o estabelecimento de relações e proporciona oportunidades para discussão — que as pessoas criativas e comprometidas precisam para desenvolver suas ideias e formar contatos valiosos para a implementação futura. O Fórum é, basicamente, uma incubadora para criar internamente a inovação. Apoia militares, trabalhando para prover soluções viáveis para problemas verdadeiros, onde e como puderem. Além disso, os empreendedores prospectivos podem recorrer ao conhecimento e à experiência dos inovadores mais experientes que podem ajudá-los a desenvolver abordagens práticas para implementar suas ideias, dentro do contexto de uma burocracia céptica.

## Conclusão

A natureza burocrática das nossas Forças Armadas é útil para prover a defesa comum e tem sido suficientemente assim por mais de 200 anos. Infelizmente, essa burocracia pode limitar severamente a inovação. Semelhante a muitas redes periféricas do passado, o Fórum de Empreendedores da Defesa buscou proporcionar aos seus participantes um ambiente livre dos ônus burocráticos e sem restrições de áreas para estudos. Esse tipo de ambiente deve ser replicado em outros locais para apoiar a criação de uma cultura de inovação, onde ideias complementam a burocracia institucional existente. Dentro dos seus limites flexíveis, o Fórum proporciona um centro de inovação, onde empreendedores autoidentificados podem apoiar um ao outro pelas redes periféricas informais. O Fórum é autônomo e livre de interesses setoriais, provendo um ambiente adaptativo, sem custo e onde erros não têm consequências negativas. Enfim, um lugar onde ideias podem ser discutidas, experimentos podem ser formulados e provados e empreendimentos podem ser descartados se não apropriados, permitindo, então, que os empreendedores possam avançar com soluções úteis ao Departamento de Defesa. ■

## Referências

1. Edward Cox, *Grey Eminence: Fox Connor and the Art of Mentorship* (AUSA Institute of Land Warfare, 2010), p. 11-12.
2. George S. Patton, "Comments on the Cavalry Tanks", *Cavalry Journal*, July 1921.
3. Carlo D-Este, *Eisenhower: A Soldier's Life* (New York: Henry Holt and Company, LLC, 2002), p. 151-152.
4. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston, MA: Harvard Business School, 1997).
5. Um *briefing* documentado pela RAND, preparado pelo Exército dos EUA, *Predicting Military Innovation*, por Jeffrey A. Isaacson, Christopher Layne e John Arquilla (Washington, DC: RAND Arroyo Center, 1999), disponível em: [http://www.rand.org/pubs/documented\\_briefings/DB242.html](http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB242.html).
6. Este provérbio origina-se da citação, "um criador verdadeiro é a necessidade, que é a mãe da nossa invenção," Platão, *The Republic*, Robin Waterfield, tradutor, (Oxford: Oxford University Press, 1998), p. 59.
7. Informações sobre essas organizações estão disponíveis em: <http://www.techstars.com>, <http://i-lab.harvard.edu> e <http://dschool.stanford.edu>.
8. Nathan K. Finney, Jeff Gilmore, Benjamin Kohlmann e Lindsay Rodman, "Fostering Military Entrepreneurs," *Armed Forces Journal*, August 2013, disponível em: <http://www.armedforcesjournal.com/fostering-military-entrepreneurs/>.
9. Visito site do Defense Entrepreneur Forum em: <http://defenseentrepreneurs.org>. Convidamos inovadores a reunirem conosco na reunião de 2014 do Defense Entrepreneurs Forum na University of Chicago, 24 a 26 de outubro de 2014.
10. Charles E. White, *The Enlightened Soldier: Scharnhorst and the Militärische Gesellschaft in Berlin, 1801-1805* (Westport: Praeger, 1988), p. 30.
11. *Ibid*, p. 31, 49.
12. Os autores são gratos ao Comandante de Fragata B.J. Armstrong por seu apoio e trabalho pessoal sobre William Sims e a revolução de pontaria. Mais informações sobre seu trabalho podem ser encontradas no U.S. Naval Institute, disponível aqui: <http://blog.usni.org/2012/06/08/a-junior-officer-and-a-discovery>.