

O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos

A Vantagem Competitiva do Exército

Gen Ex Raymond T. Odierno, Exército dos EUA



Há 240 anos que o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tem sido uma das mais importantes instituições a desenvolver e fornecer comandantes e militares de caráter, que servem de forma abnegada à nação. Defendemos a liberdade em 1775. Reafirmamos nosso compromisso com essa liberdade em 1812, demonstrando, assim, ao mundo que os EUA perdurariam. Conservamos esta nação unida durante a Guerra Civil. A inventividade, o heroísmo e o espírito indomável dos nossos militares foram demonstrados na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. Seja no Vietnã, na Coreia, no Panamá, no Oriente Médio ou em qualquer outro lugar onde nossos militares tenham sido empregados, excelentes comandantes do Exército influenciaram, de forma única, o mundo ao seu redor, constituindo a vantagem competitiva de nossa nação para enfrentar os muitos desafios de segurança que encaramos.

Estamos, hoje, diante de um ponto crucial estratégico na história do Exército dos EUA. Apesar da

Participantes dos concursos de Sargento Instrutor do Ano – 2014 e Sargento de Pelotão de Instrução Individual Avançada se preparam para subir ao palco durante a cerimônia de premiação realizada em 12 Mai 15, no Forte Jackson, Carolina do Sul.

(1º Sgt Brian Hamilton, Com Soc, 108º Comando de Instrução)

profundidade da experiência que adquirimos em quase quatorze anos de conflito contínuo, precisamos nos assegurar de que nossa nação e nosso Exército estejam preparados para futuros desafios de segurança. A velocidade da instabilidade no mundo é maior do que nunca hoje em dia, com um crescente número de Estados em via de fracassar que, potencialmente, põem em risco os interesses dos EUA. A tecnologia e as armas, que eram, outrora, ferramentas exclusivas dos Estados, hoje chegam às mãos de indivíduos descontentes e grupos rebeldes. O volume e velocidade do intercâmbio de informações, a ascensão das megacidades, as tendências urbanísticas e demográficas e a enorme quantidade de conexões entre pessoas e sociedades levaram a distúrbios sociais, políticos e de segurança súbitos, imprevisíveis e instáveis.

A história demonstra que não é possível prever o futuro com algum grau razoável de precisão, mas podemos afirmar, com total segurança, que recorrerão ao Exército repetidas vezes. Trabalhando com nossos parceiros e aliados, o Exército dos EUA continuará a fazer o que sempre fez: mostrar o caminho como o alicerce da Força Conjunta dos EUA, reunindo grupos diversos para solucionar problemas aparentemente insolúveis.

Ao implementarmos *The Army Operating Concept: Win in a Complex World* (“O Conceito Operacional do Exército: Vencer em um Mundo Complexo”, em tradução livre), nossa prioridade número um deve continuar a ser o desenvolvimento de nossa vantagem competitiva: nossos líderes¹. O Exército deve desenvolver líderes que sejam ágeis, adaptáveis e inovadores; que tenham êxito em condições de incerteza e caos; e que sejam capazes de visualizar, descrever, dirigir, liderar e analisar operações em ambientes complexos e contra inimigos adaptáveis. Isso não acontecerá por acaso. É algo que requer programas deliberados, direcionados e contínuos de desenvolvimento de líderes, firmemente baseados em nossos valores essenciais e ética profissional. Exige, ainda, processos institucionais que maximizem o desempenho dos profissionais do Exército por meio de rigorosos programas de ensino e de um excepcional processo de gestão de talentos. Devemos então, reunir esses líderes em equipes coesas por meio do adestramento árduo e realista, que reproduza, integralmente, a complexidade do futuro ambiente operacional.

A Base da Liderança do Exército dos EUA

Muitos analistas observaram as diferenças marcantes entre a arte e a ciência da liderança. Os profissionais dirão que a liderança é um processo evolutivo, em que as habilidades desejadas se desenvolvem com o tempo. Entretanto, ainda que as demandas mudem, nossos valores essenciais permanecem constantes. Nossos valores e qualidades essenciais são centrais à nossa ética profissional. No decorrer dos últimos quatro anos, enfatizei, continuamente, a importância de líderes competentes e de caráter, comprometidos com a defesa da nação. A competência, o compromisso e o caráter são os princípios fundamentais que fortalecem a confiança: a confiança entre os militares; a confiança entre os líderes e os liderados; a confiança entre militares, comandantes e a instituição; e a confiança entre a instituição do Exército e o público norte-americano².

Em sua essência, a ética profissional do Exército dos EUA está fundamentada na Constituição e nas palavras dever, honra e país. Nosso dever é defender nosso país e liderar nosso recurso mais precioso: nossos militares. Precisamos fazê-lo com honra e integridade, muitas vezes em meio às condições mais difíceis e caóticas. Ao ingressarem nas Forças Armadas, os militares levantam a mão direita e juram “apoiar e defender a Constituição dos Estados Unidos da América contra todos os inimigos, estrangeiros e nacionais”³. Ao longo da história do país, os norte-americanos fizeram enormes sacrifícios para cumprir esse compromisso. O juramento serviu como base para as práticas de desenvolvimento de líderes por gerações e nos orientará em meio à infinidade de complexidades que encontraremos no futuro.

O *Conceito Operacional do Exército* dos EUA é o alicerce intelectual de uma iniciativa progressiva, que guiará a mudança e possibilitará soluções em toda a Força. Embora algumas soluções ainda não existam, começamos hoje com a mudança de nossa mentalidade. Se existe um requisito geral para a futura força, é o de que temos de manter um foco preciso no desenvolvimento de líderes que sejam hábeis em otimizar o desempenho de indivíduos, equipes e organizações. Esses líderes do Exército precisam pensar de maneira crítica e criativa, acolher a inovação e a mudança, e promover a colaboração focalizada, para impulsionar o desenvolvimento da Força do futuro.



O Gen Raymond Odierno, então Comandante do Exército dos EUA, apresenta sua perspectiva durante a discussão de capitães na Conferência Solarium de 2015, 26 Fev 15, Forte Leavenworth, Kansas.

(2º Sgt Mikki L. Sprengle, fotógrafo do Gab Cmt Ex)

O desenvolvimento de líderes é o mais importante fator a contribuir para moldar o Exército do futuro. Para colocar isso em perspectiva, muitos dos líderes do Exército do futuro — os sargentos, tenentes e capitães que se destacarão na próxima década — ainda estão no ensino fundamental e médio, ao passo que os capitães de hoje estarão à frente de batalhões e brigadas. Continuamos a adaptar nosso ensino profissional militar e a desenvolver as táticas, ferramentas e técnicas de que precisarão. Portanto, a tarefa mais importante, atualmente, é formar os processos e estratégias de gestão, para capacitar os líderes de amanhã a obter êxito no mundo incerto, ambíguo e complexo que, sem dúvida, enfrentarão.

A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA

A Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército (*Army Leader Development Strategy — ALDS*) 2013 fornece um guia para desenvolver os líderes do Exército para os desafios diante de nossa nação⁴. O desenvolvimento de líderes é um processo deliberado,

contínuo e progressivo, que transforma militares e funcionários civis em líderes de caráter profissionais, competentes e comprometidos. A ALDS identifica as competências e atributos esperados de todo líder — oficiais da Ativa e da Reserva, oficiais especialistas e sargentos, assim como civis — por meio do Modelo de Requisitos de Liderança do Exército⁵. O desenvolvimento de líderes é obtido a partir da síntese da instrução, do ensino e da experiência, realizada ao longo de toda a carreira. É promovido nos domínios institucional (escolas e cursos), operacional (missões atribuídas) e de autodesenvolvimento (atividades selecionadas), sendo reforçado pelos relacionamentos entre pares e de desenvolvimento. Essa estratégia deve começar por atrair aqueles que tenham potencial de liderança; por identificar e avaliar, desde cedo, talentos, habilidades, atributos e condutas singulares; e, em seguida, por proporcionar um conjunto de instrução, ensino e experiência ao longo da carreira em nossas organizações e unidades operacionais. Precisamos estimular talentos para garantir que o Exército dos EUA retenha, desafie e inspire os melhores e mais brilhantes jovens oficiais e sargentos, com mais

experiência em combate, para liderar a Força no futuro. Devemos complementar esses esforços incentivando e apoiando nossos líderes a buscar o autodesenvolvimento continuamente.

O Domínio Institucional

O domínio institucional representa um poderoso componente do programa de desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA. É nessa esfera que nós estabelecemos as expectativas e uma base de entendimento para nossos líderes. Como gestores da profissão, devemos sempre nos aperfeiçoar e nos adaptar, e estamos instituindo várias novas iniciativas para apoiar esse esforço. Nossa estratégia começa com a formação para os aspirantes a oficial e continua ao longo da carreira, até o grau hierárquico de oficial-general. Da mesma forma, nosso Corpo de Graduados desenvolve líderes desde a instrução básica inicial e intermediária até o curso da *Sergeants Major Academy*, para subtenentes.

Estamos evoluindo e transformando esse processo, preparando-nos para um futuro mais complexo. Uma das maneiras pelas quais estamos implantando essa transformação é mediante a criação da Universidade do Exército dos EUA, *The Army University*, que conferirá rigorosos padrões e credenciais acadêmicos aos nossos programas de ensino profissional militar existentes. A Universidade do Exército dos EUA, *The Army University*, terá vários impactos na iniciativa de ensino, mas uma de suas características mais importantes é possibilitar o reconhecimento pleno, pela autoridade civil competente, de muitos dos atuais programas educacionais do Exército como cursos do ensino superior e registrar esses créditos em um histórico acadêmico geral para todo militar e servidor civil. Isso permitirá que os profissionais do Exército busquem suas metas educacionais ao mesmo tempo que servem à nação e que recebam todos os créditos pelas disciplinas já concluídas.

The Army University é o próximo passo lógico na contínua profissionalização do Exército dos EUA, que teve início com sua transformação em uma Força totalmente composta de voluntários, em 1973. Essa iniciativa reúne todos os programas educacionais existentes do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command* — *TRADOC*) em uma única estrutura universitária, com o objetivo de promover maior rigor acadêmico,

melhorar a integração interna e fortalecer a colaboração externa com muitas das melhores universidades e faculdades do país. *The Army University* amplia a capacidade dos militares do Exército para integrar sua formação militar e civil e receber créditos acadêmicos válidos pelo seu investimento educacional. Com isso, possibilita o crescimento e o desenvolvimento ao longo da carreira de serviço. Também apoia a Força como um todo, o “Total Army”, com maiores oportunidades educacionais para os militares de seus componentes da Reserva e da Guarda Nacional. Além disso, as oportunidades de credenciamento geradas pela *The Army University* ajudarão os militares durante seu serviço ativo e ao efetuarem a transição para a vida civil, por meio do programa “Soldiers for Life”, ou seja, “soldados para a vida toda”⁶.

Em vários eventos de intercâmbio entre líderes do Exército dos EUA — como o *Army Senior Leader Development Program*, para os oficiais-generais; as sessões de conferência ao estilo do Projeto *Solarium* para os oficiais subalternos e graduados; e os fóruns realizados por toda a Força — o *Sergeant Major of the Army** [*Encarregado de todas as praças e assessor do Comandante do Exército dos EUA — N. do T.] e eu escutamos a necessidade de inserir o pensamento crítico em todos os currículos da Força. À medida que o Exército dos EUA for adotando a filosofia de Comando de Missão, esse tipo de aprendizagem se tornará cada vez mais importante. O Comando de Missão confere poder de decisão aos subordinados em todos os escalões, incentivando-os a pensar de maneira crítica e criativa e a tomar a iniciativa: entender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar⁷. Os comandantes do Exército criam as condições para a execução do Comando de Missão ao estabelecerem culturas de confiança dentro de suas organizações e gerarem um entendimento compartilhado por meio de uma intenção do comandante claramente expressa.

Como parte de nosso maior investimento na formação que estimulará esse tipo de pensamento crítico, estamos ampliando o acesso e as oportunidades para o estudo em programas de pós-graduação civis; treinamento na indústria; bolsas em universidades e instituições de pesquisa; e missões interagências. Triplicamos o número de bolsas acadêmicas pós-guerra para coronéis e lançamos o Programa Avançado de Planejamento e Políticas Estratégicas, que permite que



Militares da 3ª Brigada de Combate, 25ª Divisão de Infantaria, durante exercício de adestramento, 08 Mai 13, quartel de Schofield, no Havai. O exercício teve como foco o pensamento crítico e as habilidades táticas.

(Sgt Brian Erickson, 3ª Brigada de Combate, Com Soc, 25ª Divisão de Infantaria)

oficiais selecionados cursem o doutorado nas melhores universidades do país⁸. Estamos identificando e desenvolvendo líderes com uma mentalidade estratégica no começo da carreira, dando início a programas de ampliação de experiências para oficiais subalternos, intermediários e superiores; graduados; e civis. Esses programas oferecem a oportunidade de analisar questões estratégicas e aplicar o entendimento a problemáticas atuais e futuras. Em cada um dos centros de excelência do TRADOC, estamos atualizando os programas de instrução para nossos comandantes de nível tático e selecionando os melhores instrutores. O domínio institucional é a base de nosso programa de desenvolvimento de líderes, e continuaremos a investir nele apesar dos desafios orçamentários.

○ Domínio Operacional

No domínio operacional, estamos atualizando nosso treinamento vivo, virtual e construtivo para capacitar comandantes subalternos a adquirir competência tática e técnica; capitães, majores e tenentes-coronéis

a aprimorar suas habilidades em comandar unidades e organizações; e comandantes mais antigos a desenvolver e implementar planos e políticas estratégicas. Estamos desenvolvendo comandantes adaptáveis, que possam guiar a mudança conferindo autonomia aos subordinados ao mesmo tempo que administram riscos e incentivando a confiança mútua e o entendimento compartilhado em todas suas organizações.

Não estamos abandonando nossa experiência dos últimos quatorze anos; na verdade, ela é o nosso ponto de partida. A Força operacional tem assistido à implementação de Forças regionalmente alinhadas, o que possibilita que nossos comandantes continuem engajados intelectual e internacionalmente com aliados e parceiros em todo o mundo. Acreditamos que o futuro será ainda mais complexo e estamos nos preparando para ele com uma estratégia abrangente de treinamento da Força total e de desenvolvimento de líderes.

No Centro Multinacional Conjunto de Aprestamento em Grafenwoehr e Hohenfels, na

Alemanha, estamos adaptando e investindo em nosso modelo de adestramento para aumentar os exercícios conjuntos e multinacionais de vários escalões com nossos aliados e parceiros, o que é especialmente importante neste momento para a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Nossos centros de adestramento para o combate na Alemanha, no Forte Irwin (Califórnia) e no Forte Polk (Louisiana) reproduzem ambientes de ação decisiva extremamente complicados, com ameaças híbridas que refletem as complexidades que o país enfrenta, incluindo Forças guerrilheiras, insurgentes, criminosas e convencionais com capacidades quase equiparadas, misturadas em um ambiente dinâmico. Estamos incorporando componentes diversos em rodízios, incluindo Forças Especiais, interagências, multinacionais e Forças Singulares com o objetivo de adestrar a Força como um todo a operar no atual ambiente de domínios múltiplos. Os centros de adestramento para o combate, como um teste de liderança, aprimoram as habilidades de nossos oficiais e graduados nesse campo, ao mesmo tempo que avaliam seu desempenho e desenvolvimento. Ao desafiar-los continuamente no adestramento, obrigando-os a planejar para o desconhecido e imprevisto, exploramos nossos sucessos no domínio operacional.

O Domínio do Autodesenvolvimento

Ao mesmo tempo que evoluem por meio do ensino (domínio institucional) e do adestramento e operações (domínio operacional), nossos líderes devem, sempre, buscar desenvolver-se (domínio do autodesenvolvimento), para serem aprendizes para a vida toda. No domínio do autodesenvolvimento, estamos incorporando avaliações de 360° em nossos processos de orientação por mentores e aconselhamento. O *feedback* multidimensional é um importante componente do desenvolvimento de líderes holístico. Ao incentivar que pares, subordinados e superiores contribuam com suas opiniões, os líderes se tornam mais autoconscientes. Uma abordagem de 360° se aplica igualmente a comandantes de grupo de combate, pelotão e companhia e a comandantes de escalão elevado. A disposição em buscar uma opinião franca facilita o crescimento da liderança, e é a responsabilidade de todo comandante, militar e civil fornecê-la aos que a buscam.

O crescimento no campo do autodesenvolvimento

também vem ocorrendo por meio do maior acesso a missões diversificadas mais cedo e com maior frequência ao longo da carreira. Os comandantes, de todos os escalões, são incentivados a buscar o desenvolvimento pessoal e profissional por meio de missões interagências, formação militar, credenciamento civil e formação acadêmica civil. Estamos fornecendo aos nossos militares as ferramentas e recursos necessários, como o portal *GoArmyEd* e auxílio-estudo, para que busquem oportunidades de autodesenvolvimento⁹. Em suma, nosso programa estruturado de autodesenvolvimento estimula o crescimento e desenvolvimento individual, aproveitando e complementando, ao mesmo tempo, os domínios institucional e operacional.

Estamos implementando essa estratégia a partir de uma posição de vantagem, com a Força mais experiente em combate que o Exército já teve. Aproveitamos nossa experiência na condução de operações complexas com parceiros conjuntos, interorganizacionais e multinacionais para cumprir objetivos táticos, operacionais e estratégicos no terreno. O desenvolvimento de líderes envolve investir em nosso recurso mais valioso: as pessoas.

A Gestão de Talentos

A gestão de talentos e o desenvolvimento de líderes estão intrinsecamente ligados. A gestão de talentos considera as habilidades, conhecimentos, atributos e condutas individuais dos profissionais do Exército e o potencial que eles representam. O Exército busca selecionar, desenvolver e efetivamente empregar líderes completos com base nos talentos que possuem — talentos oriundos não apenas da experiência profissional, como também de missões diversificadas, do estudo em instituições de pós-graduação civis e do ensino profissional militar. Ampliaremos a progressão de carreira, oferecendo aos líderes a oportunidade de diversificar seu desenvolvimento profissional e de aumentar seu valor para a organização.

Ao formarmos equipes coesas, compostas de indivíduos com um alto desempenho e com os talentos certos, criamos um Exército mais forte. Ao mesmo tempo, estamos transformando nossos sistemas de avaliação para identificar, mensurar e acompanhar, mais efetivamente, os indicadores sociais, cognitivos e físicos necessários para analisar o desempenho e

o potencial. Por fim, valorizamos a diversidade em nossa força de trabalho e acolhemos as dimensões culturais e demográficas variadas de nosso país. Empenhamo-nos, deliberadamente, em atrair e reter os melhores talentos, com uma ampla variedade de origens e perspectivas pessoais e profissionais, advindas de nossas diferenças culturais, atributos e experiências.

Como Manter a Vantagem do Exército

Conforme continuarmos a avançar nos próximos anos, os conflitos evoluirão, e o Exército dos EUA precisa evoluir junto. Ainda que não possamos prever a trajetória de tal evolução com segurança, podemos ter a certeza de que os líderes do Exército do futuro deverão ter habilidades bem desenvolvidas de pensamento crítico e criativo, que os permitam tomar decisões

efetivas e bem informadas em meio ao caos. Essas decisões exigirão conhecimentos táticos, intuição cultural e um profundo entendimento do contexto estratégico. Sincronizaremos a Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA com o novo Conceito Operacional do Exército, continuando a desenvolver os grandes líderes do futuro. Nossa nação continua a enviar seus mais distintos cidadãos para preencher nossas fileiras, cabendo a nós a séria responsabilidade de sermos efetivos guardiães dessa confiança. Esses militares e civis são talentosos, corajosos e éticos, possibilitando-nos cumprir qualquer tarefa, enfrentar qualquer desafio e defender nossa nação quando e onde nos necessitarem.

A força de nossa nação é o nosso Exército. A força de nosso Exército são os nossos militares. A força de nossos militares são as nossas famílias. E é isso que nos faz um Exército Forte! ■

O General de Exército Raymond T. Odierno é o 38º Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (equivalente ao Comandante do Exército). Ao longo de mais de 38 anos de serviço, comandou unidades em todos os escalões, de pelotão ao teatro de operações, tendo servido na Alemanha, na Albânia, no Kuwait, no Iraque e nos EUA. Formou-se pela Escola de Guerra do Exército dos EUA e é bacharel em Engenharia pela Academia Militar de West Point, mestre em Engenharia de Efeitos Nucleares pela North Carolina State University e mestre em Estudos Estratégicos e de Segurança Nacional pela Escola de Guerra Naval.

Referências

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014) <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-1.pdf>. Acesso em 14 mai. 2015. Em outubro de 2014, o Exército dos EUA publicou seu Conceito Operacional como referencial fundamental para capacitar os líderes a se adaptarem ao ritmo de mudança. O Conceito Operacional do Exército descreve como as futuras tropas do Exército, operando como parte da Força Conjunta e atuando junto a parceiros interorganizacionais e multinacionais, irão evitar conflitos, configurar ambientes de segurança e vencer em um mundo complexo. Nessa iniciativa, a renovação da ênfase no desenvolvimento de líderes é de extrema importância, à medida que os desafios de segurança diante de nosso país se multiplicarem.
2. Army Doctrine Reference Publication 1, *The Army Profession* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], June 2013), 1-5.
3. U.S. Army Center of Military History website, "Oaths of Enlistment and Oaths of Office", <http://www.history.army.mil/html/faq/oaths.html>. Acesso em 14 mai. 2015.
4. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013* (Washington, DC: Department of the Army, 2013), <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>. Acesso em 5 mai. 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, D.C.: U.S. GPO, August 2012), p. 5.
6. U.S. Army website, "Soldier for Life", <http://soldierforlife.army.mil/>. Acesso em 14 mai. 2015.
7. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, May 2012), p. iv.
8. U.S. Army Combined Arms Center website, "School of Advanced Military Studies (SAMS)", <http://usacac.army.mil/organizations/cace/cgsc/sams>. Acesso em 14 mai. 2015.
9. GoArmyEd website, <https://www.goarmyed.com/>. Acesso em 14 mai. 2015.