



(Cap Lindsay D. Roman, Exército dos EUA)

Integrantes do 519º Batalhão de Inteligência Militar interagem durante a participação em um curso especializado de orientação do Centro de Liderança Criativa, em Greensboro, na Carolina do Norte, May 2012. O curso foi planejado para criar maior confiança entre líderes.

Como Construir uma Unidade de Alto Desempenho

A Jornada de Liderança de um Batalhão do Exército em Preparação para o Combate no Afeganistão

Cel Kevin A. McAninch, Exército dos EUA

Investir em pessoas gera dividendos pelo resto da vida.

—Kevin McAninch

A liderança é uma função central do Exército e um elemento unificador na realização da missão. Portanto, a criação de um programa de desenvolvimento de liderança singular e desafiador para formar líderes subordinados é uma tarefa-chave para todos os comandantes. A doutrina do Exército dos EUA sobre a liderança diz, “Por meio da instrução, treinamento e experiência, os líderes se desenvolvem em profissionais competentes e disciplinados do Exército”¹. Contudo, como é que as unidades do Exército desenvolvem líderes para garantir uma liderança de excelência que atue coerentemente por todos os escalões de comando?²

A maioria das unidades estabelece um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) que é resumido e aprovado durante reuniões de treinamento trimestrais. Os assuntos do programa variam desde habilidades de desenvolvimento profissional individual até tarefas coletivas rotineiras do Exército. Contudo, em alguns PDL, embora alguns integrantes desse público possam aprender padrões elementares para melhorar o desempenho e a efetividade da unidade, talvez nem sempre sejam expostos às habilidades de liderança sofisticadas necessárias para conduzir as unidades no combate atual ou futuro. Em outras palavras, embora os PDL de unidade possam formar líderes que sejam geralmente competentes em obter resultados organizacionais básicos, alguns dos PDL não conseguem abordar o nível de desenvolvimento individual, de equipe e organizacional necessário para liderar efetivamente nos ambientes operacionais, cada vez mais dinâmicos e complexos, que a maioria das unidades enfrentará atualmente e no futuro.

Em poucas palavras, os PDL frequentemente estabelecem e impõem os padrões rotineiros e básicos para a execução mínima de tarefas. Contudo, rotineiramente eles não cultivam líderes dinâmicos que conhecem a si mesmos, buscam autoaperfeiçoamento, efetivamente formam equipes ou ajudam a desenvolver organizações de alto desempenho³.

Portanto, uma abordagem diferente foi empreendida pelo 519º Batalhão de Inteligência Militar do Forte Bragg, na Carolina do Norte, em um esforço para aumentar a efetividade do desenvolvimento de

liderança. Em 2012, em preparação para desdobramento no Afeganistão, o 519º começou uma jornada singular para formar líderes. O batalhão fez parceria com o Centro de Liderança Criativa (CLC), de Greensboro, na Carolina do Norte, para construir um programa PDL concentrado em três pilares:

- ◆ Individual: *Quem é você?*
- ◆ Equipe: *Quem somos nós e do que somos parte?*
- ◆ Unidade: *Quem somos nós como uma organização?*

Esse programa fomentou a criação de uma mentalidade compartilhada de “direção-alinhamento-comprometimento” por toda a organização porque cada líder sabia que o sucesso coletivo vem do crescimento individual e que cada integrante de equipe contribui individualmente para o valor total⁴. Da mesma forma, o programa foi adaptado às necessidades específicas do 519º. O batalhão desenvolveu oito objetivos de aprendizagem para esse treinamento:

- ◆ Fomentar um ambiente de liderança positivo por meio da criação de uma mentalidade compartilhada de “direção-alinhamento-comprometimento” por toda a organização.
- ◆ Melhorar as capacidades de liderança ao aproveitar os pontos fortes de líderes.
- ◆ Colaborar mais efetivamente com outros.
- ◆ Comunicar melhor entre pares, subordinados e superiores.
- ◆ Pensar criativamente sobre a resolução de tarefas difíceis e de desafios pessoais.
- ◆ Liderar com mais discernimento pessoal e uma melhor interação com outros.
- ◆ Prover e utilizar *feedback* de desenvolvimento.
- ◆ Construir equipes de alto desempenho.

O Contexto para o Desenvolvimento do Programa

Quando empregado, o 519º é descentralizado para prover apoio de informações às margens do campo de batalha, no nível mais baixo. As companhias subordinadas são designadas para trabalhar para diversas organizações com pelotões e equipes divididos em elementos menores⁵. Além disso, as companhias se desdobram, organizadas segundo a tarefa com outras unidades de Inteligência Militar, dependendo da missão⁶. Consequentemente, para satisfazer as dificuldades da execução descentralizada, o desafio de liderança foi definido como a formação das habilidades necessárias

para manter uma organização coerente que pode conduzir operações descentralizadas dentro da Intenção do Comandante. Isso exigia uma grande ênfase na formação de confiança entre todos os líderes e a introdução de princípios de “superação de limites” para desenvolver uma equipe de alto desempenho⁷. Para fazer isso, a unidade tinha de criar “as condições, o tempo e o espaço” para obter o resultado desejado⁸. Neste momento que a perícia do CLC foi essencial.

O CLC é uma organização de desenvolvimento de liderança de classe mundial. Facilitou a realização da visão da liderança da nossa organização (como ilustrada na imagem) por meio da aplicação de um ambiente acadêmico, intelecto e outros recursos. Ao usar os instrumentos de avaliação estabelecidos — o método MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), a ferramenta FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior) e o CSI (Change Style Indicator) — o CLC forneceu uma análise empírica para cada líder, concentrada ao longo dos três pilares de crescimento⁹. O programa abrangente não apenas colocou a atenção de crescimento nos líderes individuais e nas suas equipes, como também rompeu o paradigma normal do CLC sobre o treinamento de liderança.

Os programas típicos do CLC são oferecidos a líderes do mesmo nível de experiência e de responsabilidade. O 519º reverteu a situação, colocando segundo-tenentes no mesmo treinamento que os comandantes de companhia e oficiais superiores. Esse grupo de treinamento alinhado verticalmente era singular. Os variados níveis de experiência no treinamento criaram atrito, e o desafio era conseguir que o grupo inteiro agisse no mesmo nível enquanto aprendesse os pontos fortes e fracos, um do outro.

Então, o que o CLC forneceu que era singular? Ele proporcionou:

- ◆ Imersão imediata dos líderes em um ambiente de aprendizado criativo onde o risco é aceito e recompensado

FT THUNDER

Missão. Soldados. Eu.

É: O melhor treinado, equipado, disciplinado e pronto batalhão de coleta de Inteligência tática

Sempre pronta — A prontidão dos membros das nossas famílias é tão importante quanto a prontidão dos nossos soldados

Uma unidade em que todos querem entrar e ninguém quer sair

Confiante e demonstra liderança inspirada

Fisicamente apta, proficiente tecnicamente, coerente e preparada para lutar e vencer

SOLDADOS: Trabalham como integrantes de uma equipe

Dão conta do serviço

Resolvem problemas

Se importam de fazer a coisa certa

APLICA: Disciplina

Padrões

Responsabilidade

Segurança

INTEGRANTES DE EQUIPE SÃO: Preparados para mostrar a determinação interna e a coragem moral necessárias

Responsáveis, um ao outro

Comprometidos com o sucesso mútuo

LÍDERES SÃO: Nunca satisfeitos

Sempre melhorando



(Imagem cortesia da Cap Lindsay Roman, Exército dos EUA)

Declaração da Visão do 519º Batalhão de Inteligência Militar

- ◆ Um ambiente para pensar e agir “fora da caixa” e “fora do arcabouço e da cultura das Forças Armadas”

- Uma mistura de instrução na sala de aula, aprendizagem interativa e aplicação prática
- *Feedback* por meio de avaliações e interação com outros
- Tempo amplo para a formação de redes de contatos, reflexão e maior aprendizagem de outros
- A formação de equipes por meio de exercícios visando o indivíduo, a equipe e a unidade

O treinamento ocorreu durante várias sessões ao longo do curso de um ano e aconteceu durante as fases de predesdobramento desenvolvidas pela unidade. O treinamento de liderança foi sincronizado com as fases de preparação de desdobramento:

- Construir a fundação (nove meses antes do desdobramento).
- Empregar as técnicas (seis meses antes do desdobramento)¹⁰.
- Reforçar os princípios (três meses antes do desdobramento).

Construir a Fundação

O 519º começou a sua jornada de liderança com o CLC em maio de 2012, oito meses antes do seu desdobramento no Afeganistão, no início de 2013. Por três dias, no Centro em Greensboro, na Carolina do Norte, participantes se concentraram no crescimento individual, no desenvolvimento de equipes e em treinamento de coesão de equipes.

A sessão de crescimento individual permitiu que os participantes “se enxergassem” melhor. Essa conscientização mais profunda foi realizada ao se prover a cada participante um *feedback* do método MBTI para entender a sua personalidade¹¹. Essa sessão ajudou, ainda, os líderes a apreciar os seus companheiros de equipe por meio do entendimento das responsabilidades deles. Como declarado pela Myers-Briggs Foundation: “O objetivo de saber o tipo de personalidade é compreender e apreciar as diferenças entre pessoas”¹². Subsequentemente, líderes estavam capazes de liderar com maior discernimento sobre eles mesmos e os seus companheiros de equipe.

O CLC também aplicou a avaliação CSI para identificar um dos três estilos de adaptação à mudança em cada participante. Ao considerar as mudanças antecipadas durante o seu desdobramento, essa ferramenta permitiu que os líderes compreendessem como eles abordavam a mudança e de que forma preferiam lidar

com situações que a exigiam¹³. Por exemplo, segundo o CSI, os *conservadores* desejam “soluções que são examinadas e provadas”, enquanto *originais* “preferem mudanças rápidas e expansivas”, “desafiar suposições” e “curtir riscos”¹⁴. Com uma apreciação de como cada líder encarou a mudança, os líderes subordinados podiam avaliar a situação e prover recomendações pessoais e operacionais mais completas.

O enfoque do programa logo mudou para o desenvolvimento de equipes. John C. Maxwell, um perito reconhecido em liderança, diz, “Todo mundo quer ser parte de uma equipe vitoriosa. Os indivíduos jogam o jogo, mas equipes vencem os campeonatos”¹⁵. A ferramenta FIRO-B ajudou porque avalia como alguém se sente sobre relacionamentos interpessoais: “como a necessidade de inclusão, controle e afeição podem formar interações com outros”¹⁶. Os líderes aplicam o seu *feedback* FIRO-B para aumentar colaboração e comunicação efetivas com outros.

Os líderes iniciaram os exercícios práticos planejados para juntar os seus talentos individuais após analisar as suas avaliações. Começaram a formar as suas equipes com o conhecimento da personalidade e dos pontos fortes e fracos, uns aos outros. A grande variedade de atividades experimentais realizadas e o quadro de pessoal experiente do CLC provaram ser valiosos, mais uma vez. A fase de engatinhar tinha acabado, e agora os líderes estavam andando.

A atividade experimental “daltônica” exigia que os companheiros de equipe estivessem de olhos vendados enquanto tentavam resolver um quebra-cabeça complexo. A solução para a atividade exigia comunicação verbal efetiva e que cada indivíduo controlasse as suas próprias percepções (sem percepção visual) enquanto o grupo desenvolvia uma estratégia. Durante o exercício, cada equipe conseguiu uma compreensão compartilhada, mas apenas após levar em conta as perspectivas diferentes de cada indivíduo sobre a atividade. A atividade aumentou a capacidade de cada pessoa de pensar criativamente sobre como resolver tarefas e desafios difíceis, ao mesmo tempo que, também, aprimorou a capacidade de comunicar-se do grupo.

Ao mover-se ao desenvolvimento da unidade, a equipe do CLC introduziu os conceitos de “direção-alinhamento-comprometimento” e “superação de limites”¹⁷. Segundo Donna Chrobot-Mason e Chris Ernst, “A liderança de superação de limites é a capacidade de



(Sgt Shane Hamann, Exército dos EUA)

Militares dos EUA fazem a segurança de uma instalação enquanto outras se reúnem com anciãs afegãs no Distrito Spin Boldak, na Província de Kandahar, 3 Mar 13. Os militares são designados à 6ª Equipe de Engajamento Feminino da 2ª Divisão de Infantaria e ao 519º Batalhão de Inteligência Militar.

criar direção, alinhamento e comprometimento através de todos os limites em prol de uma visão ou meta mais elevada¹⁸. Essa avançada ideia de liderança organizacional foi aplicável à unidade devido aos limites verticais, horizontais, demográficos, geográficos e dos interessados que tinha de controlar e superar uma vez desdobrada¹⁹. Os coordenadores de atividades experimentais depois perguntaram às equipes de comando de companhia, ao estado-maior de batalhão e ao comandante do batalhão para definir os limites específicos que afetavam a organização. Em uma discussão franca, líderes descreveram os limites que acreditavam ter impacto sobre o êxito organizacional. Esse exercício empregou o conceito de amortecedor, que ajudou a criar segurança para a equipe e o sentido de segurança psicológica que se desenvolve quando os limites entre grupos são definidos²⁰. Cada líder entendeu a natureza complexa da missão do 519º e a necessidade de se desenvolver uma equipe de alto desempenho para superar esses limites.

A declaração de objetivos da unidade exigia uma equipe em que os integrantes fossem responsáveis e comprometidos com o sucesso mútuo. A meta era criar maior confiança entre os líderes, permitindo a tomada

de riscos, a tomada de iniciativa, a criação de equipes e o fomento de colaboração (tanto interna quanto externamente). O aumento de confiança permitiu que os integrantes da equipe se sentissem mais confortáveis e que pudessem exprimir as suas opiniões com liberdade. Como descrita por Chrobot-Mason e Ernst, a experiência é sobre a formação de um sentido de comunidade:

É sobre a experiência de pertencer de forma emocional, espiritual e psicológica a um grupo maior. Cada grupo se identifica com um coletivo que é maior do que o seu grupo individual. É, também, sobre o sentido de posse que se desenvolve quando grupos sentem que estão incluídos. Quando a comunidade existe, grupos talvez tenham conjuntos amplamente diferentes de experiências, valores e habilidades, porém se sentem comprometidos a tomar ação conjunta em prol de um propósito comum maior²¹.

Para reforçar isso, os líderes conduziram mais uma atividade experimental. Um curso de orientação exigia que cada equipe da companhia achasse pontos que tinham valor monetário, e maximizasse a quantidade

coletada. Contudo, as companhias não podiam agir sozinhas. Tinham de trabalhar por meio da liderança do batalhão para a aprovação dos seus planos enquanto o estado-maior sincronizava os planos para ajudar a unidade a aumentar a quantidade máxima. Esse exercício interativo de vários escalões estimulou a comunicação e a coordenação precisadas. Pôs à prova o comprometimento de cada líder e capacitou todos os participantes a ver os seus papéis individualmente, na equipe e dentro da organização.

A fundação tinha sido estabelecida, em sua maior parte, mas o desenvolvimento de liderança não foi completo até a sessão final — a qual deixou uma impressão duradoura nos líderes. Antes de formar-se no programa CLC, todos os participantes tinham de anotar metas para si mesmos e esboçar uma declaração de responsabilidade: *O que você quer fazer melhor como um líder no futuro, e como vamos nos responsabilizar, um ao outro?* Cada participante falou abertamente ao grupo, oferecendo um plano de crescimento individual e um compromisso pessoal para com a equipe.

Depois, o comandante fez uma série de perguntas para reforçar a instrução e criar o entendimento da visão do comandante para a unidade entre os participantes:

- ◆ Podemos criar uma equipe de alto desempenho?
- ◆ Vocês aceitam a responsabilidade de formar uma equipe de alto desempenho?
- ◆ Você quer trabalhar em uma comunidade e sentir que está em uma unidade coesa?
- ◆ O que você fará para ajuda-nos a realizar isso como uma unidade?

Ao estabelecer uma base, o programa PDL reforçou o compromisso à missão da organização, ao mesmo tempo que garantiu o crescimento individual da liderança.

Empregar as Técnicas

A seguinte interação do batalhão com o CLC ocorreu durante um rodízio de adestramento no Centro Nacional de Treinamento (NTC), no Forte Irwin, na Califórnia. Em agosto de 2012, seis meses antes do desdobramento, os facilitadores do CLC enfrentaram um forte calor e as condições de moradia expedicionárias do NTC para visitar o 519º e trabalhar com seus integrantes “dentro da caixa”. Esse evento de treinamento culminante simulou o ambiente adverso do

Afeganistão e colocou estresse nas relações formadas em Greensboro. Foi o ambiente perfeito para a equipe do CLC reforçar os pontos de aprendizagem e garantir que os líderes haviam retido o que fora ensinado.

Ao longo de quatro dias, os facilitadores do CLC conduziram entrevistas pessoais com os líderes e saíram nas patrulhas, tantas vezes quanto possível, com os militares do 519º. Ao ficar fora da base de operações, observaram o emprego descentralizado da unidade em apoio à 1ª Brigada, 1ª Divisão Blindada. As companhias e equipes encararam os limites todos os dias, e os líderes aplicaram o que aprenderam para superá-los. Os facilitadores do CLC assistiram às avaliações pós-ação e, mais uma vez, enfatizaram as técnicas de superação de limites. Isso era essencial para reforçar nas mentes dos líderes o seu desenvolvimento e o seu papel na realização do êxito da unidade.

Da mesma forma, a visita permitiu que o comandante e os facilitadores do CLC pudessem discutir a visão do comandante sobre o desdobramento. Mais perto do desdobramento, havia um sentido claro do que seria exigido da Unidade uma vez na zona de combate. Aplicamos o conceito de *missão-soldados-eu* — que, embora não fosse novo, coube bem, considerando o emprego planejado da unidade. Usamos esse conceito para estabelecer as prioridades em todos os níveis, ao mesmo tempo que também sinalizamos a importância da parte *eu*. A ideia era que o desenvolvimento e o melhoramento de si próprio, ao mesmo tempo que se responsabiliza pelas suas ações, eram vinculados claramente à realização efetiva da missão e ao cuidado dos soldados. Como o CLC representa tão destramente em seu blog *Leading Effectively* (“Liderar com Eficácia”, em tradução livre):

Sempre devemos cumprir a missão — esta é a razão por que estamos aqui. E no ato de cumprir a missão, precisamos cuidar dos nossos soldados ... depois dos líderes terem realizados as primeiras duas exigências, precisamos cuidar de nós mesmos. Se não cuidarmos de nós mesmos ao dormir direito, comer direito e até conversar com outros sobre nossa experiência ... bem (nesse ponto ele hesitou e depois olhou para o chão lentamente) então nós nos tornamos baixas. Daí, todos têm de cuidar de nós e isso reduz a prontidão e a capacidade de cumprir a missão de nossos soldados²².



(Associated Press)

Militares do 519º Batalhão de Inteligência Militar trabalham lado a lado com soldados da Força de Segurança Nacional Afegã durante exercícios no Centro Nacional de Treinamento, no Forte Irwin, na Califórnia, 8 Ago 12.

Reforçar os princípios

Considerando que novos companheiros de equipe iam chegar ao 519º antes do desdobramento, a unidade precisava de uma maneira para treiná-los também. Em novembro de 2012, dois meses depois do adestramento no NTC, e antes do desdobramento, 55 líderes foram a Greensboro, por um dia, para um “ajuste para melhorar a eficiência da liderança”. A equipe do CLC facilitou a sessão, que se concentrou nos aspectos fundamentais dos três pilares de crescimento. Cada participante recebeu as avaliações MBTI, FIRO-B e CSI, e grupos de aprendizagem foram criados com as recém-formadas equipes de companhia organizadas segundo a tarefa. A liderança e o estado-maior do batalhão, que incluíam dois novos integrantes, também participaram. Essa sessão reforçou o desenvolvimento individual ao mesmo tempo que permitiu que as equipes pudessem trabalhar nos seus objetivos e na comunicação.

Logo depois da sua viagem para observar a unidade no NTC, os facilitadores do CLC proveram recomendações e feedback que ajudaram os membros também a entenderem os limites que restringiram a sua

efetividade. Para superar esses limites, os facilitadores equiparam cada líder com as ferramentas necessárias. Introduziram as seis práticas de Chrobot-Mason e Ernst para resolver problemas: amortecer, refletir, conectar, mobilizar, entrelaçar e transformar²³. Embora durando só um dia, e tocando apenas na superfície desses princípios-chave, mesmo assim o treinamento proporcionou contexto útil para os líderes levarem adiante ao Afeganistão. Depois, escrevendo do Afeganistão, o Cap Nick Keipper, um comandante de companhia, descreveu na melhor forma:

A Direção, o Alinhamento e o Comprometimento são práticas comuns aqui. Talvez usemos termos diferentes — Missão, Tarefa, Proposta, Estado final, Lema — mas o intento é ainda o mesmo. A mudança é constante: adaptação é o nome do jogo. Um minuto talvez estejamos conduzindo operações de grande escala, mas algumas horas mais tarde estamos contanto equipamento. A forte liderança nos escalões mais baixos é mais importante atualmente do que em qualquer outro tempo.

Então, como nos mantemos concentrados?

- ◆ Orientação clara e precisa, mesmo quando o estado final atual é ambíguo.
- ◆ Empoderar os oficiais subalternos e reconhecer o trabalho deles.
- ◆ Reforçar os princípios básicos de liderança e compelir os comandantes a liderarem em tempos difíceis.
- ◆ Liderar, dando o exemplo, SEMPRE.
- ◆ Permitir a comunicação lateral, mesmo quando “pensa” que sabe a solução. Isso estimula trabalho em equipe e não o individualismo.
- ◆ Baixar as suas noções preconcebidas. Não deixar que postos, emblemas e insígnias nublem o seu juízo. Simplesmente porque alguém não faz parte da sua organização não significa que valem menos. Muito pelo contrário, tendem prover *feedback* mais honesto²⁴.

A partir desses comentários, é bastante claro que o treinamento de superação de limites ajudou no desenvolvimento de liderança. A sessão de reforço ajudou os subalternos a pôr em prática os conceitos que aprenderam durante o desdobramento. Ao conduzir a sessão de reforço, os comandantes solidificaram o seu desenvolvimento ao mesmo tempo que avançaram para tornar-se uma equipe de alto desempenho capaz de superar limites.

O programa de desenvolvimento de liderança singular instituído pelo 519º concentrou no crescimento individual, de equipe e organizacional. A singularidade do programa veio da forma que desenvolveu habilidades de liderança — ao enfatizar o aspecto *eu*

juntamente com a *missão* e os *soldados* ao mesmo tempo em que construiu equipes capazes e bem informadas. A utilização dos grandes recursos de liderança do CLC foi decisiva. Agora os comandantes do 519º tinham uma autoconsciência mais profunda e as ferramentas para superar limites e atingir uma maior efetividade organizacional. O treinamento ajudou os oficiais subalternos a desenvolver as habilidades de liderança necessárias no ambiente operacional que encararam no Afeganistão, ao mesmo tempo que colaborou com a sua jornada de desenvolvimento de liderança.

Conclusão

A pesquisa do CLC mostra que “experiências cedo na carreira exercem um papel formativo no desencadeamento de quaisquer ou todas as habilidades de liderança futuras”²⁵. No caso do 519º, o programa de desenvolvimento profissional de liderança ajudou os seus comandantes subordinados a tornarem-se competentes e disciplinados profissionais do Exército, ao mesmo tempo que também serviu como um investimento na sua jornada de desenvolvimento de liderança por toda a vida. O programa construiu equipes de companhia com mais coesão e comunicação e proporcionou aos oficiais da unidade um entendimento mais aprofundado de si mesmo e como aproveitar os seus pontos fortes. Além disso, reforçou a importância da confiança necessária em um ambiente altamente descentralizado. ■

O Cel Kevin A. McAninch, Exército dos EUA, é estudante do Carlisle Scholars Program, no U.S. Army War College, Carlisle, na Pensilvânia. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, mestre pela Central Michigan University e também pela Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, Kansas. Anteriormente, comandou o 519º Batalhão de Inteligência Militar, no Forte Bragg, na Carolina do Norte.

Referências

Epígrafe. Kevin McAninch (o autor) durante um discurso a sua unidade no início do programa de desenvolvimento de liderança estabelecido juntamente com o Centro de Liderança Criativa.

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2.

2. *Ibid.*, p. 1-1.

3. “Professional Development that Platoon Leaders Value,” *Army Magazine*, March 2013, p. 65. Este artigo provê exemplos de tarefas rotineiras ensinadas frequentemente durante sessões de desenvolvimento profissional de liderança.

4. Donna Chrobot-Mason e Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations* (New York: McGraw Hill, 2011), p. 6.

5. As companhias da Força-Tarefa Thunder atuaram a partir de quatro locais diferentes. Havia até 60 equipes atuando continuamente em mais de 25 locais durante o desdobramento.
6. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 2-15. A *organização de tarefas* é definida como "um agrupamento temporário de forças designado para cumprir uma missão particular".
7. Joseph Grenny, "The Best Teams Hold Themselves Accountable," *Harvard Business Review*, 30 May 2014, acesso em 14 jan. 2016, <https://hbr.org/2014/05/the-best-teams-hold-themselves-accountable/>. As equipes de alto desempenho são frequentemente categorizadas como sendo (1) responsáveis, uma à outra e (2) comprometidas com o êxito, uma à outra.
8. Chrobot-Mason e Ernst, *Boundary Spanning Leadership*, p. 191.
9. É importante ressaltar que o comandante removeu todos os instrumentos do tipo 360 graus para garantir que o foco do *feedback* fosse na *avaliação* do indivíduo e não nos dados *avaliatórios* que podem ser percebidos incorretamente como sendo usados em relatórios de avaliação. Isso foi uma decisão deliberada para garantir um ambiente de aprendizagem positivo.
10. Por acaso, esta fase coincidiu com treinamento de alta intensidade no Centro Nacional de Treinamento do Exército dos EUA, no Forte Irwin, na Califórnia. Dois facilitadores do Centro de Liderança Criativa, Clemson Turregano e Tom Gaffney, uniram-se ao 519º Batalhão de Inteligência Militar por quatro dias durante esse treinamento para observar líderes em ação e reforçar os princípios aprendidos durante a formação da fundação, em Greensboro, na Carolina do Norte.
11. The Myers & Briggs Foundation, "MBTI [Myers-Briggs Type Indicator] Basics," website da The Myers & Briggs Foundation, acesso em 12 jan. 2016, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
12. Ibid.
13. Center for Creative Leadership "Change Style Indicator (CSI)," [desenvolvido por W. Christopher Musselwhite e Robyn P. Ingram], in *More on the Changing Nature of Leadership*, 2007, apresentação de *slides*, p. 11–20, website do Center for Creative Leadership, acesso em 12 jan. 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/landing/changestyleindicator.pdf>.
14. Ibid.
15. John C. Maxwell, *Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2008), p. 8.
16. CPP, Inc. [formerly Consulting Psychologists Press], "FIRO-B [Fundamental Interpersonal Relations Orientation–Behavior] Profile," website da CPP, Inc., acesso em 12 jan. 2016, <https://www.cpp.com/en/firobproducts.aspx?pc=143>.
17. Chrobot-Mason e Ernst, *Boundary Spanning Leadership*, p. 5-6.
18. Ibid.
19. Ibid.
20. Ibid., p. 84. O amortecimento é uma das seis práticas dos autores para resolver problemas.
21. Ibid., p. 154.
22. Clemson Turregano, "Cool Leadership in a Hot Place," *Leading Effectively.com* blog, 1 Oct. 2012, acesso em 12 jan. 2016, <http://www.leadingeffectively.com/cool-leadership-in-a-hot-place/>.
23. Chrobot-Mason e Ernst, *Boundary Spanning Leadership*. As partes 2-4 descrevem as seis táticas.
24. Nick Keipper, mensagem de e-mail ao autor durante o desdobramento em apoio à Operação *Enduring Freedom XIII*.
25. Bob Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1 May 2009), p. 21.