

Líderes-Jardineiros

Um Novo Paradigma para Desenvolver Líderes Adaptáveis, Criativos e Humildes

Major Joseph Bruhl, Exército dos EUA

NA MINHA JUVENTUDE, quando não estava praticando esportes, duas atividades estiveram sempre presentes no meu desenvolvimento: a montagem de aeromodelos e a prática de jardinagem com meu pai. Ambas eram exercícios mentais cativantes, por duas razões diferentes. O aeromodelismo era uma atividade minuciosa, um exercício de exatidão e atenção aos detalhes. A jardinagem era um trabalho de amor, um experimento complexo em dar e receber. As duas atividades permitiram-me desenvolver habilidades importantes, mas no exercício da liderança busco amparo, com mais frequência, nas lições aprendidas na jardinagem com o meu pai. Os líderes que pensam como jardineiros estão mais aptos a adaptar-se, raciocinar com criatividade e enfrentar desafios com humildade, se comparados àqueles que pensam como construtores de modelos de aviões. Infelizmente, muitos comandantes nas Forças Armadas preferem fabricar *P-51 Mustangs* a cultivar tomates.

Os alunos da minha turma de formação foram alguns dos últimos a se tornarem oficiais em um Exército que ainda se preparava para combater no ambiente da Guerra Fria. Quando era um jovem comandante de pelotão de aviação, recebi treinamento em *Battlefield Calculus* (“Cálculo do Campo de Batalha”), um processo de planejamento que transformava a resolução de problemas táticos em uma equação matemática. Ele começa com uma avaliação de quantos meios inimigos estão dentro de uma área de engajamento e quantos deles precisamos destruir. A partir daí, o

planejamento não é muito mais complexo do que $A+B=C$. Tratava-se de corresponder os recursos com o resultado desejado.

Não sugiro que o Exército abandone a rigorosa metodologia representada pelo *Battlefield Calculus*. O que estou sugerindo é que a cultura do Exército está permeada com a mentalidade de $A+B=C$, uma prática que afeta a forma pela qual adestramos pessoal, os programas que desenvolvemos e como planejamos a estrutura da Força.

Essa mentalidade de $A+B=C$ se assemelha ao meu antigo hobby de aeromodelismo em vários aspectos. Depois de reunir as ferramentas certas e estudar cuidadosamente as instruções, o trabalho começava. A partir do momento em que eu pegava a primeira peça para aplicar tinta ou cola, nada estava fora do meu controle. Eu tinha uma única medida de avaliação de sucesso: o modelo espelhava o padrão?

Ainda durante a invasão do Iraque em 2003, muitos no Exército seguiam aplicando esse raciocínio de “aeromodelismo” em relação ao “próximo” combate: bastaria juntar as ferramentas certas, aplicar a equação correta e executar com rigor, que o resultado espelharia o padrão.

Quatro meses antes de embarcar para o Iraque, comandi meu pelotão em um treinamento em área desértica no Centro Nacional de Adestramento (National Training Center — NTC). Lá, demonstramos as táticas e técnicas com maestria padrão, aplicando a matemática do *Battlefield Calculus* enquanto combatíamos em apoio às forças blindadas em batalhas de

O Major Joseph Bruhl é planejador estratégico em guerra irregular e assistência à força de segurança na Divisão de Planos e Conceitos de Cooperação em Segurança do Exército. É bacharel pela Truman State University e

mestre pela Harvard University. É também bolsista “Next Generation National Security Leader” no Center for New American Security.



Marinha dos EUA, Cb Cale Hatch

Militares estadunidenses, embarcados no navio USS Blue Ridge, ajudam na preparação do terreno para um jardim em um lar para crianças desfavorecidas na Coreia do Sul, 13 Mar 10.

blindados contra blindados. Ao completar as tarefas, nossa Unidade foi absolutamente letal na manobra de armas combinadas contra uma força blindada em movimento. Claramente, esse treinamento ajudou a obtermos sucesso na invasão do Iraque e permanece essencial àquilo que o Exército sabe fazer muito bem. Contudo, esse treinamento exigente falhou naquilo que nos faltou fazer.

Durante a preparação para o NTC, meu comandante de companhia elaborou o planejamento para um exercício de Segurança da Área de Retaguarda. Grosso modo, era uma missão que previa a decolagem de helicópteros *Apache*, em curto espaço de tempo, para defender a retaguarda de uma Divisão (ainda pensávamos de modo linear na época) contra ações irregulares. Ela incorporava táticas de força de reação rápida com técnicas de manobra para engajamentos em área urbana, treinamento esse que havia sido praticamente ignorado na doutrina de aviação de ataque por duas décadas.

Ao apresentar o planejamento do exercício ao comandante do batalhão para aprovação, meu comandante de companhia fez duas solicitações:

apoio no desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos para a força de reação rápida e acesso aos locais de treinamento em áreas urbanas. As duas solicitações foram completamente rejeitadas.

Nossa Unidade era refém do próprio sucesso, alcançado com base em sua capacidade de replicar a doutrina com exatidão. O sistema de administração de pessoal do Exército a tinha preenchido com comandantes que exibiam a capacidade para executar a metodologia prescrita, e nossa desvantagem era que, como organização, não conseguíamos pensar além das “diretrizes” constantes da doutrina.

O resultado foi significativo. Em 23 Mar 03, nossas aeronaves foram emboscadas perto de Ah Hillah, onde pretendíamos executar um ataque em profundidade conforme previsto na doutrina. No entanto, combatentes à paisana, espalhados na área urbana, reagiram com fogos de armas portáteis e artilharia antiaérea para repelir nosso ataque. A missão foi um desastre: a maioria de nossas 18 aeronaves ficou tão seriamente danificada que não pôde voar novamente por alguns dias. Dois pilotos foram abatidos e feitos prisioneiros de guerra.

Hávamos sido excelentes construtores de modelos de aviões, mas mostramos não contar com nenhuma habilidade de jardinagem. Meu pai havia me ensinado que os jardineiros compreendem o que não se vê e anteveem o que ainda não se desenvolveu. Durante a primavera, ele preparava a terra, regando, firmando e fertilizando até que as plantas estivessem fortes e prontas para produzir frutos. Lembro-me nitidamente de sua consternação sempre que examinava uma planta atingida por uma praga, doente ou prestes a morrer. Aceitando o desconhecido, ele ajustava seu plano. Ao observar meu pai aplicar um método, esperar pelo efeito e ajustar a aplicação seguinte, aprendi um atributo fundamental da liderança: a adaptabilidade.

Os jardineiros não possuem um controle completo sobre a ação da natureza. Seu ofício é uma troca em que a ação e a contra-ação são afetadas por uma variedade de fatores fora de seu controle. Eles anteveem, esperam e observam as mudanças. Evitam a aplicação de pesticidas em dias de chuva e verificam se surtiram efeito. Acrescentam fertilizantes, mas não em excesso. O jardineiro é sempre um estudante, nunca o mestre.

Esse é o tipo de líder que o Exército deve cultivar. O Manual de Campanha 3-24 – *Contra-insurgência (FM 3-24 – Counterinsurgency)* afirma que os líderes precisam “rapidamente adaptar-se cognitiva e emocionalmente aos desafios desconcertantes... e dominar novas competências bem como novos contextos”¹.

...jardineiros compreendem o que não se vê e anteveem o que ainda não se desenvolveu.

Assim como o jardineiro, os comandantes nas ações de contra-insurgência devem entender que o progresso nas operações é afetado por uma variedade de fatores fora de seu controle: rixas históricas, instituições disfuncionais e até erros passados das Forças dos EUA. Hospedar uma *shura*, ou reunião, confiar, observar as mudanças. Construir uma estrada, proteger a população e identificar se a busca da confiança

está produzindo resultados. Atacar com força esmagadora, mas fazê-lo com cuidado. Um comandante de contra-insurgência é sempre um estudante, nunca o mestre.

Contudo, a necessidade de uma liderança adaptável não se limita ao combate de contra-insurgência. Ela é um modelo militar permanente. Reconhecendo isso, o Exército vem desenvolvendo os conceitos de Adaptabilidade Operacional e Comando de Missão, ambos planejados para institucionalizar a resolução criativa, integrada e flexível de problemas militares. Tais conceitos representam um bom ponto de partida.

Os Próximos Passos

Para apoiar o desenvolvimento de “líderes-jardineiros”, o Exército deve instituir três medidas: desenvolver uma profissão que valorize o pensamento, a redação e a educação; adaptar seu sistema administrativo de pessoal para apoiar experiências diversas; e incentivar a atuação de mentores como um fundamento da profissão.

Valorizar a educação, o pensamento e a redação. Ao longo da última década, o elemento mais importante no desenvolvimento profissional de um oficial consistiu em servir em missões no Iraque ou no Afeganistão. Essa experiência é essencial, mas, visando a preparar comandantes para um ambiente operacional cada vez mais complexo, o Exército também precisa valorizar mais a educação, o pensamento e as habilidades de redação².

É preciso aumentar radicalmente o acesso de oficiais e sargentos à formação civil. Segundo um estudo recente da Universidade Harvard, apenas 31% dos oficiais subalternos acreditam que as Forças Armadas promovem a inovação³. A educação é fundamental para mudar essa percepção e a realidade representada por ela.

A educação desenvolve a identidade, a agilidade mental, o entendimento de outras culturas e a maturidade interpessoal dos comandantes⁴. É por essa razão que as universidades são frequentemente comparadas com jardins, onde mentes são cultivadas e ideias são colhidas.

Aumente a importância de designações para Unidades não divisionárias no desenvolvimento

profissional de um oficial, tornando-as obrigatórias para a promoção ao posto de tenente-coronel. Funções no Estado-Maior do Exército, no Centro de Armas Combinadas e nas escolas das Armas não são designações “de descanso”; são investimentos nas instituições que apoiam nossa profissão e ampliam a visão de um comandante⁵.

Incentive os oficiais e sargentos a escreverem e publicarem seus trabalhos. Em uma organização necessariamente hierarquizada como o Exército, oficiais e sargentos fortalecem a profissão por meio da publicação da experiência adquirida, fornecendo aos comandantes superiores acesso a ideias singulares e relevantes fora dos canais normais de comando. Recentemente, o Almirante James Stavridis desafiou oficiais subalternos a publicarem, assumindo o mesmo tipo de risco pessoal na condução de suas carreiras que aquele que enfrentam no campo de batalha⁶. Em seu artigo, Almirante Stavridis oferece algumas “orientações de bom senso” a serem consideradas na redação de trabalhos. Comandantes do Exército, seguindo essas orientações, devem estimular os subordinados a escrever e compartilhar suas experiências. Há uma abundância de conhecimentos inexplorados que enriquecerá os debates intelectuais do Exército.

Adaptar o sistema de administração de pessoal para apoiar experiências diversas. Para promover uma mentalidade de jardineiro, o Exército deve mudar seu sistema de administração de pessoal, passando de um modelo da era industrial, que considera líderes como peças intercambiáveis, para um que gerencie o talento com base no indivíduo⁷. Os construtores de modelos de aviões se sentem mais à vontade com o prescrito e processos rígidos. Os jardineiros, por sua vez, entendem que experiências diversas são necessárias para o domínio de seu ofício. Na ausência de uma reestruturação completa do sistema de administração de pessoal, o Exército deve permitir que os oficiais que optem pela formação civil, docência ou estágios recebam um comando juntamente com turmas posteriores, de modo a exercerem funções consideradas essenciais ao progresso em sua especialização operacional.

A atual progressão de carreira prevista para os oficiais deixa pouco espaço para variação. Quando um oficial é escolhido cedo para promoção, ela torna-se ainda mais compactada. Em consequência, o Exército obriga seus melhores oficiais a fazerem uma escolha binária cedo demais em sua trajetória profissional:

... o Exército obriga seus melhores oficiais a fazerem uma escolha binária cedo demais em sua trajetória profissional...

permanecer em funções operacionais e, assim, manter-se competitivo para o comando, ou buscar experiências diversas, com risco à sua carreira.

Ao adaptar seu sistema de administração de pessoal para permitir que oficiais busquem oportunidades que desenvolvam habilidades de “líder-jardineiro” sem prejudicarem sua competitividade para o comando, o Exército incentiva os melhores deles a ampliar sua experiência. Quando oficiais que busquem oportunidades fora dos planos de carreira tradicionais assumem comandos com mais frequência, o Exército demonstra um novo conjunto de valores aos oficiais subalternos.

Incentivar a atuação de mentores como um fundamento da profissão. Em uma cultura que valoriza os “líderes-jardineiros”, os mentores têm um papel essencial. O aeromodelismo fornece instruções passo a passo para o novato seguir. A jardinagem é algo que só se pode aprender com a vivência e com as orientações de alguém mais experiente.

É difícil medir a atuação de mentores no Exército. No mundo dos negócios, o engajamento com funcionários (atuação de mentores) está diretamente vinculado ao desempenho financeiro. As empresas com um fraco engajamento tendem a perder dinheiro, enquanto as que se destacam nesse campo costumam gerar lucro⁸. Não existe tal medida de

efetividade no Exército. Mesmo assim, a falta de mentores é citada como um fator importante em muitas pesquisas de opinião, para explicar a decisão de oficiais subalternos deixarem a carreira.

Para inverter essa tendência, o Exército deve incluir a atuação de mentores em sua análise holística da profissão das Armas. O panfleto *Army: Profession of Arms (O Exército: Profissão das Armas*, em tradução livre), do Exército, define a ética, os valores e os ideais do Exército, mas a palavra “mentor” não é mencionada⁹. Entretanto, que maneira melhor existe para desenvolver comandantes adaptáveis, criativos e humildes e que reflitam os valores do Exército do que a orientação ativa e autêntica de um mentor?

Haveria dificuldades associadas com essa sugestão. As implicações de haver três gerações servindo ao mesmo tempo complicam o processo de orientação por um mentor. Os integrantes da Geração do Milênio (nascidos após 1978) não apenas são profundamente comprometidos

com a comunidade e com o trabalho em equipe e facilmente adaptáveis, como também se mostram mais à vontade com situações ambíguas¹⁰. Em suma, são mais naturalmente propensos a portar-se como “jardineiros” que as duas gerações anteriores. No entanto, estudos sugerem que esses indivíduos não estão tão bem preparados para operar em estruturas militares de comando e controle, resolver conflitos ou proteger informações sigilosas¹¹.

Um verdadeiro processo de orientação por um mentor não pode ser um mero exercício em espelhar-se no outro. Em vez disso, deve maximizar os pontos fortes inerentes à nova geração enquanto incute os eternos valores e habilidades exigidos por nossa profissão.

A importância do acompanhamento de mentores crescerá à medida que o Exército reintroduzir os rigores da caserna e modificar as taxas de promoção para alinhar a estrutura da Força com as necessidades de redução de efetivos. Em um ambiente de períodos prolongados na caserna, os oficiais mais



Corpo de Fuzileiros Navais

Haji Hamadulha Helmand conversa com o CF William McCollough, Comandante do 1º Batalhão, 5º Regimento de Fuzileiros Navais, durante uma patrulha do grupo de assuntos civis no Distrito de Nawa, Província de Helmand, Afeganistão, 30 Jul 09.

modernos que forem experientes ficarão irritados com a perda da liberdade que tinham no combate. Todavia, há valor em algumas das “artes perdidas” da caserna. A orientação de mentores durante essa transição apoiará a comunicação bidirecional, facilitando o entendimento de quais aspectos dessas antigas “artes” devem ser mantidos e quais devem ser abandonados. Além disso, conforme as taxas de promoção forem diminuindo, a orientação por mentores será essencial para manter os melhores oficiais motivados e evitar um retorno a uma cultura de “zero defeito”.

A Avaliação

Fazer com que o Exército deixe de produzir “construtores de modelos de aviões” e passe a ser uma Força de “líderes-jardineiros” exige uma mudança de cultura. Contudo, falar apenas não basta para obter essa mudança; tampouco bastam as sugestões deste artigo, que, por si só, não poderão criá-la.

Finalmente, o Exército precisa mudar a “avaliação” que usa para recrutar, reter e promover seus oficiais. Ao identificar primeiro o “jardineiro” como o tipo de líder que ele quer

cultivar, o Exército pode adaptar seus processos e incentivos para aumentar a quantidade de comandantes adaptáveis, criativos e humildes em suas fileiras.

Aumentar o acesso à formação civil e incentivar os comandantes a assumir riscos intelectuais os preparam para pensar de novas formas. Abrir espaço para a busca de experiências que ampliem seus horizontes demonstrará que o Exército valoriza tanto a experiência operacional quanto a intelectual. A orientação de mentores proporciona terra fértil para o crescimento. Os jovens comandantes exploram novas ideias, correm riscos e aprendem com o melhor método disponível: tentativa e erro.

Essas medidas estimulam uma cultura em que os comandantes não ficam apegados à ideia de que “é assim que fazemos as coisas por aqui”, sendo, ao contrário, incentivados a adaptar-se, a pensar criativamente e a abordar desafios com humildade. Essas são “características essenciais” caso o Exército queira aplicar as lições corretas da última década e desenvolver uma Força pronta para os desafios futuros.**MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington DC: U.S. Government Printing Office, December, 2006) p. 7-1.
2. BARNO, David. “Dave Barno’s top 10 tasks for General Dempsey, the new Army chief of staff,” post feito por Thomas E. Ricks no “The Best Defense, Tom Rick’s Daily Take on National Security,” 21 Jan. 2011, disponível em: <http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/01/21/dave_barno_s_top_10_tasks_for_general_dempsey_the_new_army_chief_of_staff?page=0,1>.
3. FALK, Sayce e ROGERS, Sasha. “Junior Military Officer Retention: Challenges and Opportunities” (Public Policy Exercise, Harvard University John F. Kennedy School of Government, March 2011).
4. WONG, Leonard; GERRAS, Stephen; KIDD, William; PRICONE, Robert; e SWENGROS, Richard. “Strategic Leadership Competencies” (Carlisle, PA: U.S. Army War College, September 2003).
5. BARNO.
6. STAVRIDIS, ADM James. “Professionals Write, Whispers on a Wall” *Marine Corps Gazette* (May 2011): p. 83.
7. PARK, Kent W. “Assembly Line to Custom Design: Reforming the Officer Development System” (Association of the United States Army, Land Warfare Paper No. 81, October 2010), p. 3.
8. FRANK, Fredric D.; FINNEGAN, Richard P.; e TAYLOR, Craig R. “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century” (Human Resource Planning), p. 16.
9. Center for the Army Profession and Ethic, *Army: Profession of Arms* (U.S. Army Training and Doctrine Command, October 2010), p. 2.
10. FRITZSON, Art; HOWELL, Lloyd W. Jr.; e ZAKHEIM, Dov S. “Military of Millennials,” *Strategy+Business* 49 (Winter 2007).
11. Ibid.