

# Liderança Estratégica para o Poder Terrestre Estratégico

Gen Ex (Res) Robert W. Cone;

Cel Richard D. Creed Jr.; e

Ten Cel Adrian T. Bogart III, Exército dos EUA

*O Gen Ex Robert W. Cone, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, foi Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (Training and Doctrine Command — TRADOC). Serviu, anteriormente, como Comandante do III Corpo de Exército e Forte Hood, Texas, e como Subcomandante de Operações das Forças dos EUA no Iraque.*

*O Cel Richard D. Creed Jr., Exército dos EUA, é chefe do Grupo de Planejamento do Comandante do TRADOC. Comandou, anteriormente, a 479ª Brigada de Artilharia de Campanha, 1ª Divisão do Exército dos EUA – Oeste, Forte Hood. Creed está à frente do planejamento estratégico, engajamento executivo e iniciativas de comando para o Comandante do TRADOC.*

*O Ten Cel Adrian T. Bogart III, Exército dos EUA, é subchefe do Grupo de Planejamento do Comandante do TRADOC. Suas funções anteriores incluem Diretor da Força-Tarefa Conjunta de Operações Especiais – Afeganistão; Diretor do Centro de Operações Cívico-Militares Nacionais; e Comandante do 2º Batalhão, 393º Regimento de Infantaria.*

**D**esejamos compartilhar 12 princípios de liderança estratégica baseados em nossa experiência pessoal. Acreditamos que seu emprego contribuirá para o sucesso de líderes e organizações, conforme o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) lidar com a aplicação estratégica do poder terrestre, em seu papel como componente fundamental da Força Conjunta. Em geral, líderes estratégicos de sucesso seguem regras pessoais, concebidas a partir da própria experiência, adquirida arduamente, assim como as regras das organizações sob seu comando. Para obter ampla credibilidade junto à Força Conjunta e aos formuladores de políticas com respeito à utilidade estratégica

do poder terrestre, os líderes mais antigos do Exército dos EUA precisarão desenvolver um alto grau de competência em liderança, que permita que seus superiores tomem as difíceis decisões necessárias à consecução dos objetivos estratégicos nacionais. Bons líderes aprendem com a experiência e desenvolvem regras pessoais com o tempo. Os líderes estratégicos utilizarão as lições aprendidas para aumentar sua competência em liderança, compartilhando aquelas que, a seu ver, possam ajudar outros a fazer o mesmo.

À medida que vão sendo promovidos ao longo da carreira, os militares em funções de liderança passam a concentrar-se na gestão de questões estratégicas para o Exército



— questões que afetam um número crescente de pessoas e organizações. Os subtenentes, tenentes-coronéis, coronéis, oficiais-generais e funcionários civis dos escalões mais elevados do Exército dos EUA são seus líderes no nível estratégico. Enfrentam os desafios de liderar de modo que o Exército dos EUA possa empregar o poder terrestre para obter resultados estratégicos favoráveis ao longo do espectro das operações militares.

### **O Papel do Poder Terrestre Estratégico**

As forças terrestres norte-americanas precisam manter sua primazia no combate terrestre tradicional. Precisam inspirar confiança em seus aliados, dissuadir seus

adversários e persuadir os inimigos a alterarem sua conduta de um modo que seja favorável aos EUA. Os principais atores envolvidos no emprego do poder terrestre estratégico são o Exército, o Corpo de Fuzileiros Navais e o Comando de Operações Especiais. Foram concebidos com propósitos diferentes, mas há uma interseção desses propósitos no terreno, onde as pessoas vivem e interagem. A discussão apresentada neste artigo tem como foco específico o Exército dos EUA.

O Exército aplica a noção de poder terrestre estratégico ao longo do conceito “prevenir, definir e vencer”. Isso significa que, quando não houver uma crise, o Exército dos EUA empregará o poder terrestre em áreas-chave para manter a estabilidade, acumular

O Gen Ex Robert W. Cone e o Gen Ex Raymond T. Odierno no Palácio de Al-Faw, em Bagdá, no Iraque.

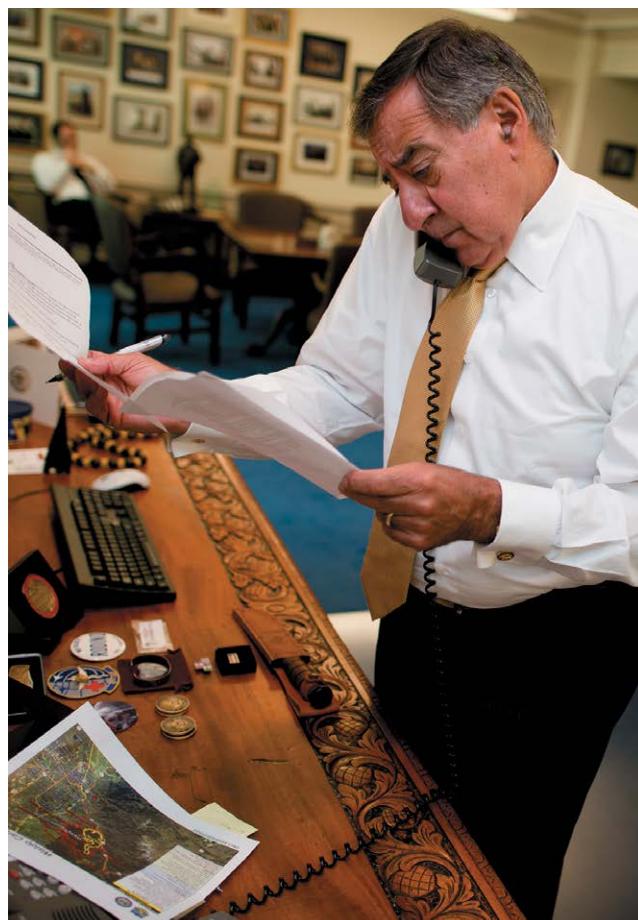
conhecimentos e estabelecer relacionamentos que previnam ou resolvam o conflito antes que ele se torne um problema maior. As forças regionalmente alinhadas representam um exemplo de como isso é feito, atualmente, pelo Exército dos EUA. Movimentamos tropas em todo o mundo com o intuito de manter o equilíbrio estratégico e prevenir conflitos, dissuadindo agressores e tranquilizando nossos aliados. Manobrar estrategicamente significa engajar parceiros com tropas adaptadas a missões específicas, a fim de promover interesses em comum e manter uma posição relativa vantajosa ao longo do tempo.

Quando ocorrer uma crise, o Exército dos EUA empregará o poder terrestre por meio de manobras expedicionárias para recuperar o equilíbrio estratégico. Em virtude do tempo e esforços investidos em atividades junto à população de uma região específica antes de uma crise, a Força ficará mais apta a empregar o poder terrestre de maneira responsável e efetiva durante operações decisivas. Caso um conflito se intensifique e se converta em guerra, o Exército dos EUA forçará mudanças na conduta do inimigo mediante o emprego ético da violência. Todas as ações do Exército dos EUA nos níveis tático e operacional devem se concentrar na obtenção do estado final desejado, no nível estratégico nacional.

## Doze Princípios de Liderança Estratégica

Todos os líderes no Exército precisam conseguir executar duas tarefas práticas. A primeira é ***explicitar o que estiver implícito***. Isso significa que eles precisam entender uma visão ou intenção e convertê-la em ações definíveis, mensuráveis e positivas. A segunda é ***fazer aquilo que o superior precisa que façam***, o que quer que seja e quer entendam e concordem ou não. Ambas as tarefas tratam de como apoiamos nossos líderes civis e militares, como os capacitamos a tomar as decisões certas e como os assistimos em suas responsabilidades estratégicas. Apresentamos esses 12 princípios para ajudar outros líderes do Exército a entenderem a perspectiva estratégica e a aprimorar sua competência em liderança.

**Visão — tomar o tempo necessário para sua formulação.** Os líderes estratégicos devem expressar claramente o que precisa ser feito e, de modo geral, as formas aceitáveis para que suas organizações



Departamento de Defesa, 2º Sargento Chad J. McNeeley, Marinha dos EUA

De seu escritório no Pentágono, o então Secretário de Defesa Leon E. Panetta recebe as últimas notícias sobre os incêndios florestais que ameaçavam Colorado Springs e a Academia da Força Aérea dos EUA, 28 Jun 12.

conduzam suas atividades. Formular uma visão não é uma tarefa fácil, e desenvolvê-la corretamente leva tempo. Uma visão efetiva ajudará os subordinados a estabelecerem os objetivos de campanha que produzirão os resultados estratégicos desejados. Deve ser amparada em uma pesquisa minuciosa, que resista a uma análise detalhada.

Para garantir que sua visão seja claramente compreendida pelo público visado, obtenha a perspectiva de indivíduos com experiência e credibilidade na organização. Sua visão deve ser simples, relevante para cada escalão subordinado e fácil de transmitir a outros.

**Transformar o Comando de Missão em realidade.** A filosofia de Comando de Missão do Exército dos EUA defende o uso de ordens de missão para capacitar a iniciativa disciplinada dentro da intenção do comandante. O Comando de Missão requer investimento no desenvolvimento de subordinados — um

processo que requer tempo. Os líderes estratégicos fomentam um ambiente que promove os princípios do Comando de Missão o tempo todo, e não apenas durante desdobramentos e exercícios. Fornecem uma intenção do comandante clara tanto para questões corriqueiras quanto para operações complexas. Orientam, ensinam e aconselham. Líderes estratégicos são transparentes e fáceis de entender. O compromisso com o Comando de Missão permite que um líder capacite e se sinta seguro com a iniciativa independente de seus comandantes subordinados, por acreditarem que eles entendem suas expectativas.

**Enxergar a si mesmo com clareza.** Um história interessante sobre o Imperador romano Marco Aurélio relata que, ao desfilar pelas ruas de Roma, sendo aclamado por seus concidadãos, seu servo sussurrava em seu ouvido: “És apenas um homem... apenas um homem”.

A humildade é algo essencial ao seu êxito como líder estratégico. Mantém seu foco na missão e nos interesses de seus subordinados. Ajuda a prevenir a liderança nociva. Na maioria dos casos, não nos enxergamos muito bem sem algum tipo de perspectiva externa, e, no nível estratégico, é fácil supor que a situação é melhor (ou pior) que a realidade. As pesquisas de clima organizacional e as avaliação de 360° são ferramentas valiosas que proporcionam aquela ótica externa e um meio de avaliar seu sucesso ou determinar o que é preciso melhorar. Ver-se como os outros o veem fornecerá uma perspectiva valiosa sobre o seu desempenho.

**Lembrar que estamos todos no mesmo lado.** Há muitos atores na Força Conjunta, e uma abordagem inclusiva será algo benéfico. No nível estratégico, é sempre melhor presumir que aqueles de quem discordamos estejam agindo de boa fé. Os líderes estratégicos sabem que ninguém sai ganhando em um conflito pessoal, e os que transformam divergências profissionais em questões pessoais logo adquirem reputações negativas.

Busque oportunidades para concessões, mantenha a mente aberta e conserve o foco no objetivo estratégico. Economize sua energia para o combate contra o inimigo, e não contra seus próprios companheiros.

**Criar pontos de decisão antes da política.**

Ouvimos, com frequência, que, primeiro, é preciso formular a política corretamente. No nível estratégico, essa é a absoluta verdade. Estabeleça a política da maneira certa e o resto se encaixará. Contudo, a velocidade dos

acontecimentos na área de operações muitas vezes os coloca à frente da política.

Uma prática viável — rara, mas efetiva — é trabalhar de frente para trás, a partir da implementação da política, para criar seus pontos de decisão. Assim, caso as circunstâncias gerem lacunas entre a política e os pontos de decisão necessários para a implementação, ao menos se economizará algum tempo para trabalhar junto aos formuladores de políticas a fim de preenchê-las, tendo em vista já terem sido identificados problemas em um estágio anterior do processo.

Decisões apressadas produzem, em geral, maus resultados e arrependimento. Será sábio discutir ideias informalmente com pessoas de confiança do seu estado-maior para determinar o que realmente pensam sobre as decisões que está prestes a tomar. É raro que as pessoas ofereçam um retorno sincero — é preciso buscá-lo ativamente.

**Usar todas as ferramentas disponíveis.** Clausewitz afirmou: “Quando tudo tiver sido dito e feito, é realmente o *coup d’oeil* do comandante, a sua capacidade de ver as coisas de uma maneira simples, de identificar-se plenamente com toda a questão da guerra, que será a essência de um bom General” [trecho da obra *Da Guerra* extraído da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret — N. do T.]. Essa afirmação continua sendo válida. Contudo, os comandantes hoje têm uma quantidade bem maior de ferramentas à sua disposição para apoiar seu processo de decisão e de resolução de problemas no nível estratégico — para melhorar seu *coup d’œil*.

## A humildade... mantém seu foco na missão e nos interesses de seus subordinados.

Seu estado-maior, comandantes subordinados e respectivos estados-maiores e todos os seus companheiros têm habilidades que podem ajudá-lo a resolver problemas complexos. Não aja sozinho. Crie uma convergência de perspectivas oriundas de várias fontes, a fim de tomar decisões informadas. Nunca subestime

a efetividade de utilizar a liderança indireta para gerar consenso e conquistar o apoio organizacional.

**Cuidar de seu pessoal.** Cuidar de seu pessoal é um imperativo estratégico. Isso é feito com o treinamento e desenvolvimento de seus subordinados para que alcancem o sucesso na profissão militar e como parte da equipe conjunta.

Invista em um relacionamento profissional com seus subordinados e aproxime-se de suas famílias. Entenda seus objetivos e dedique-lhes tempo como mentor. Saberá que agiu certo com eles quando o buscarem como mentor e quando alcançarem o êxito profissional no futuro.

**Nunca colocar seus líderes em uma posição difícil.** Um líder estratégico lidará com problemas extremamente complexos e, em muitos casos, precisará resolvê-los rapidamente. Diante de desafios difíceis, pode-se, facilmente, acabar exercendo uma pressão indevida sobre os subordinados, mesmo sem querer. Os subordinados querem não só o êxito da equipe, como também apoiar seu líder. Isso representa um poder que todo líder deve empregar com cuidado e ponderação.

Portanto, será preciso que evite exercer tal pressão indevida e, ao mesmo tempo, que forneça ao seu superior o mesmo apoio e conselhos oportunos e corretos que espera de seus subordinados. Além disso, uma vez que seu superior tome uma decisão, será preciso executá-la como se fosse sua.

Suas informações representam uma fonte entre várias a serem consideradas pelo seu superior, e as decisões dele podem depender de outros dados e orientações que não sejam de seu conhecimento. Portanto, a menos que esteja óbvio que falta algum dado ou que algo simplesmente não faça sentido, deverá proceder conforme o determinado. Caso necessário, reúna-se com seu superior para obter um entendimento da situação e do raciocínio dele.

**Considerar a ótica de outras áreas.** Bons líderes estratégicos sabem o máximo possível sobre seus papéis e responsabilidades, assim como os de outros indivíduos que afetam suas organizações e missões. Compreendem, plenamente, as influências externas sobre sua principal área de responsabilidade. Não existe uma separação artificial entre as organizações dos líderes estratégicos.

Busque a visão mais ampla possível dos elementos que afetam sua área e informe-se sobre eles. A

curiosidade profissional leva a maior entendimento. Quanto mais informada for sua perspectiva, melhor será o serviço prestado aos outros como líder estratégico.

**Desafiar as convenções.** Faça perguntas que desafiam o consenso geral de sua organização. Desafie as pessoas a explicarem o *status quo* — por que as coisas são do jeito que são — especialmente quando seu instinto lhe disser que sua organização pode melhorar. Confie nele, desenvolva confiança em seu rigor acadêmico e analítico para resolver problemas e gere decisões minuciosamente examinadas. Desenvolva uma equipe marcada pelo pensamento crítico e profundo, que saiba atacar um problema, conduzir a análise, determinar em que você está certo ou errado e gerar um bom conjunto de opções para sua consideração.

**Informar o superior quando ele estiver errado.** O chefe, às vezes, está errado. Há diferentes formas de expor a questão, dependendo da situação, mas a melhor abordagem é sempre usar do tato e franqueza. Pode ser difícil comunicar-se com seu superior, quanto mais dizer-lhe que está errado.

Normalmente, a melhor maneira de começar será com uma conversa em particular, cara a cara, especialmente no caso de questões controversas. Poderá indicar que discorda dele durante uma reunião, caso ele lhe pergunte. Possibilitar que sejam expressas divergências no estado-maior pode ser algo efetivo, contanto que feito com respeito. Criar um fórum para diferentes perspectivas, às vezes, funciona. O mesmo se aplica a uma mensagem escrita ou memorando, mas nunca surpreenda seu chefe com algo por escrito. Tente resolver a questão verbalmente primeiro. Use o texto escrito para dar seguimento à questão. Preste atenção a como seu superior prefere receber certos tipos de informação e use o bom senso.

**Estabelecer relacionamentos pessoais.** Os relacionamentos pessoais — as amizades — podem estimular relacionamento de trabalho efetivos com colegas de outras organizações. O desenvolvimento de redes de contatos dentro e fora de sua organização pode reforçar sua liderança estratégica.

Explore seu grau hierárquico para cooperar com a alta liderança de outras organizações e agências em prol de objetivos comuns. Isso é particularmente importante na formação de equipes interagências. Relações de amizade com colegas no Departamento de Estado,



2º Sgt. Teddy Wade, Exército dos EUA

O Gen Ex Raymond T. Odierno (centro), Chefe do Estado-Maior do Exército (equivalente ao Comandante do Exército em outros países), e o Gen Bda Clarence K.K. Chinn (à direita) recebem um *briefing* conduzido pelo Cel Bill Burleson durante visita ao Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e Forte Polk, Louisiana, 01 Mai 12. Chinn é o Comandante do Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto e Forte Polk.

Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional e outros órgãos governamentais podem ser bastante valiosas quando for necessário tomar decisões de nível estratégico no âmbito conjunto, interagências, internacional e multinacional.

## Conclusão

Em seu papel de líder estratégico, será essencial emitir ordens baseadas na “intenção do comandante” em um ambiente de comando que seja positivo, no qual todos entendam os limites de sua esfera de atribuições. Nunca perca a perspectiva do que está fazendo estrategicamente e como isso se materializará taticamente. Essa é a chave para equilibrar a energia intelectual com a aplicação prática. Conheça os fatos antes de tomar decisões. Quando se lida com problemas difíceis, a

informação nunca é demais. Atue por meio de sua rede de contatos e dentro de suas áreas de influência para fazer com que diferentes iniciativas estratégicas se encaixem de maneira lógica. Por fim, lembre-se de que, no combate, as pessoas agem de um forma diferente da normal. Desenvolva sistemas para prevenir as influências negativas, a acomodação e a má disciplina.

A liderança estratégica engloba os oficiais superiores e oficiais-generais, os parceiros interagências, os funcionários do serviço de relações exteriores e os embaixadores dedicados a promover os interesses nacionais norte-americanos. Pode ser difícil aplicá-la efetivamente. Empregá-la bem será pessoalmente gratificante e extremamente importante para o futuro bem-estar de nosso Exército e da nação. Esperamos que alguns ou todos os nossos 12 princípios lhes sejam úteis. ■