

Como Liderar e Gerenciar Organizações do Exército de Alto Desempenho

Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA

Todo mundo quer ser parte de uma organização de alto desempenho. A diferença é evidente no momento de ingressar em uma dessas. As pessoas são motivadas e têm propósitos, o orgulho e o moral estão elevados e coisas de importância estão sendo realizadas efetivamente. As equipes e organizações concentram nas suas metas e, tipicamente, obtêm um desempenho superior a grupos semelhantes. Qual é o denominador comum das organizações de alto desempenho? A presença de liderança e gerenciamento notáveis.

O Exército se orgulha da sua capacidade de prover liderança inspiradora. Dezenas de livros são escritos e milhares vendidos anualmente sobre os méritos da liderança militar. Contudo, para criar e manter uma organização de alto desempenho, tanto a liderança quanto o gerenciamento precisam estar presentes. Arte e ciência? Yin e yang? Qualquer que seja a analogia, a liderança sem gerenciamento é enfraquecida pela falta de um foco permanente, enquanto o gerenciamento sem liderança parece mecânico e é incapaz de produzir resultados impressionantes. A boa liderança pode ser caracterizada pela capacidade de reconhecer que um militar merece uma recompensa ou uma condecoração ao ser desligado [da unidade], enquanto o gerenciamento eficaz assegura que ele receba isso antes da partida. Se o comandante administra mal a organização, ele coloca as pessoas e a organização em uma condição de possibilidade de fracasso. A liderança e o gerenciamento são dois lados da mesma moeda. A separação das

funções, por exemplo, em um arranjo em que o comandante aplica a liderança enquanto seu subordinado provê o gerenciamento é imperfeito. Para conseguir níveis de alto desempenho, todos os comandantes superiores da organização precisam empregar as duas qualidades, de modo simultâneo e ininterrupto.

O Gerenciamento do Exército

Como mencionado anteriormente, volumes foram escritos sobre a liderança do Exército, mas a liderança por si só é insuficiente; também é necessário o gerenciamento eficaz para produzir resultados extraordinários. Então, onde está a referência de como gerenciar no Exército, especialmente quando se trata de grandes organizações complexas? Curiosamente, a palavra “gerenciamento” é ausente na Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*). De fato, em geral está ausente em todas as publicações doutrinárias e referenciais do Exército. Ao que tudo indica, ela foi minimizada como uma reação visceral contra a percepção de que certos comandantes tentaram “gerenciar excessivamente” as formações do Exército na Guerra do Vietnã¹. No entanto, comandantes recebem instrução sobre as funções básicas de gerenciamento necessárias para atuar nos níveis companhia e batalhão, como o desenvolvimento de um plano de treinamento ou a administração de um programa de manutenção da unidade. Contudo, depois desse ponto de suas carreiras, comandantes recebem pouca instrução sobre técnicas

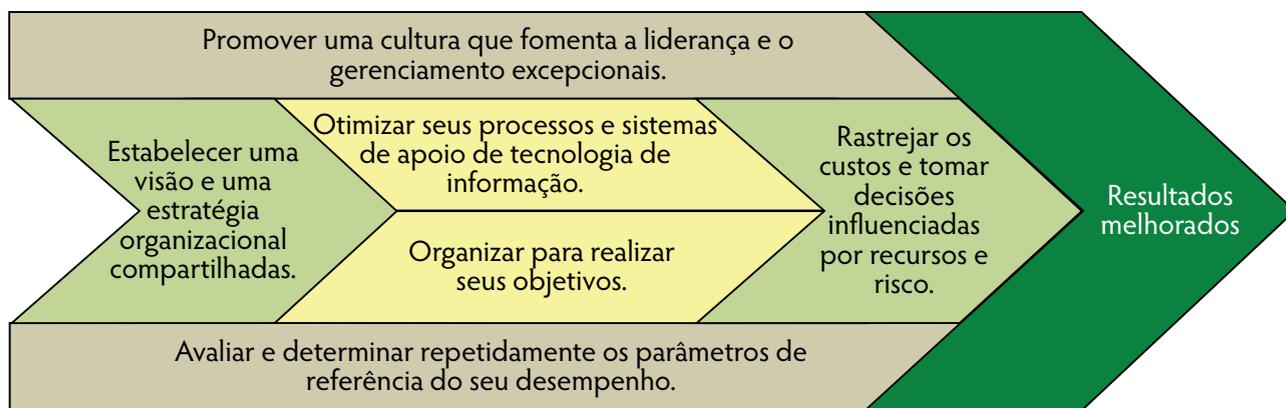


(Subtenente Hector Garcia, Exército dos EUA)

Katherine Hammack, Subsecretária do Exército para Instalações, Energia e o Ambiente, e a Gen Bda Gwen Bingham, Comandante do Comando de Gerenciamento do Ciclo de Vida do Comando de Armamentos e Mecanização de Blindados, visitam o Depósito do Exército Anniston, 28 Set 15, em Anniston, no Alabama. A visita proporcionou um fórum para a discussão de vários assuntos de interesse, incluindo infraestrutura, desafios e preocupações ambientais e energia renovável, bem como liderança e relações comunitárias. A Gen Bda Bingham exemplifica como líderes do Exército devem empregar habilidades excepcionais de gerenciamento para ter êxito nas designações mais complexas.

de gerenciamento. As habilidades de gerenciamento que precisam empregar para ter êxito em tarefas mais complexas no nível brigada e além são adquiridas pelo autoaperfeiçoamento ou pela observação. Infelizmente, o que o Gen Ex Don Starry escreveu em 1974 enquanto serviu como o general comandante do Fort Knox, no Kentucky, ainda é, em grande medida, aplicável:

Os oficiais do Exército não são bons gerentes. Por exemplo, sou o prefeito da terceira ou quarta maior cidade do Estado do Kentucky, com um orçamento operacional anual de mais de US\$ 100 milhões. Nada no meu histórico, exceto os meus três anos como o Assistant Chief of Staff for



(Tabela do AR 5-1, *Management of Army Business Operations*)

Figura. O Modelo de Gerenciamento do Exército

Force Development (Subchefe do Estado-Maior para o Desenvolvimento da Força), equipou-me adequadamente para exercer essa função. E estou tentando resolver muitas situações bastante difíceis deixadas pelos meus bons antecessores, mas que, como eu, realmente não foram treinados para a posição².

As lacunas de conhecimento do gerenciamento dos nossos chefes não são limitadas aos oficiais militares. Em uma pesquisa de opinião conduzida na escola civil de desenvolvimento profissional do Exército, o Army Management Staff College, os estudantes de nível 14 e 15 relataram que a sua principal lacuna profissional estava no tino empresarial³. A significância dessa deficiência em negócios e em habilidades gerenciais está crescendo conforme o Exército precisa adaptar-se ao reduzido financiamento e à consequente exigência de tirar o maior proveito dos recursos disponíveis para manter a prontidão. Além disso, o ímpeto adicional é proveniente da necessidade de garantir ao Congresso e à mídia norte-americanos que o Exército é realmente um bom gestor dos recursos recebidos.

No entanto, há alguns sinais promissores. O Command and General Staff College, em Forte Leavenworth, Kansas, oferece um curso eletivo chamado “Como Liderar e Gerenciar as Organizações de Alto Desempenho” (“Leading and Managing High Performing Organizations”), e o Army Management Staff College está buscando modificações em seu currículo, incluindo uma maior abrangência de assuntos típicos das operações de gerenciamento e de negócios.

Além disso, conforme as demandas de conflitos de longo prazo diminuem, mais oficiais do Exército escolhem cursar a pós-graduação em assuntos de gerenciamento e de negócios⁴. Ainda, o programa de aprendizado contínuo para oficiais-generais e integrantes do serviço executivo superior inclui breves seminários nas principais escolas de pós-graduação em Administração de Negócios.

O Modelo de Gerenciamento do Exército

Talvez mais incentivadora seja a aprovação, em novembro de 2015, da publicação do Regulamento do Exército 5-1, *Gerenciamento das Operações Empresariais do Exército (AR 5-1, Management of Army Business Operations)*, um modelo útil para a aplicação de técnicas gerenciais nas organizações do Exército⁵.

O Modelo Gerencial do Exército (AMF, na sigla em inglês) não é absoluto, nem imutável. Sem dúvida, mudará conforme o entendimento do que é necessário para alcançar sucesso progredir. Contudo, proporciona um modelo conceitual que se identifica com as melhores práticas de gerenciamento do Exército que, quando unidas com boa liderança, têm continuamente provado produzir melhores resultados.

Significativamente, o AMF não é apenas aplicável à força institucional. Os seus princípios, também, têm repetidamente provado o seu valor às formações operacionais. Hoje, os seis princípios do AMF, referenciados na Figura 1, são usados em muitas organizações do Exército, conduzindo a elevados níveis de desempenho. O que constitui esses princípios do AMF e quão úteis

foram para as organizações do Exército? O restante deste artigo abordará cada princípio para responder a essas perguntas.

Promover uma cultura que fomenta a liderança e o gerenciamento de excelência. Devido à sua grande influência, o primeiro princípio aborda, apropriadamente, a cultura. Para ser efetivamente empregados, os elementos de gerenciamento eficaz precisam ser valorizados pela cultura do Exército. No entanto, isso não é um atributo universalmente aceito no Exército hoje. Por exemplo, imagine qual seria a reação se um comandante de divisão, tentando elogiar um dos seus comandantes de batalhão, exclamasse publicamente, “Smith, você é a droga do melhor gerente desta divisão!” Como é que Smith iria se sentir? É provável que os outros comandantes de batalhão diriam silenciosamente a si mesmos, “Estou feliz que ele não tenha dito isso sobre mim?”

O impacto de tal aversão institucional a ser rotulado como um bom gerente ao invés de líder é evidente na pesquisa de opinião do Army Management Staff College, de 2016, anteriormente mencionada. Estudantes, com frequência, citam uma cultura que não valoriza o tino empresarial como a razão principal por que eles se sentiram despreparados profissionalmente para esse domínio⁶. Quais são algumas das manifestações tangíveis de uma cultura que não valoriza o gerenciamento em nosso Exército atual? Abaixo, discutiremos algumas delas.

A gestão de recursos é quase sempre reduzida a uma abordagem simples e muito despendiosa de “usar ou perder”. É geralmente desprezada como o domínio dos “contadores de centavos” e não é considerada uma alta prioridade entre as muitas responsabilidades de comando. Consequentemente, os assuntos de custo, planejamento organizacional, capacidades dos sistemas de informações e administração de desempenho não são considerados como “negócios do comandante” e são frequentemente rebaixados aos subcomandantes e aos oficiais administrativos.

Em contraste, no Quartel-General do Exército do Comando do Pacífico dos EUA (USARPAC) a liderança e o gerenciamento trabalham de comum acordo, e os resultados têm sido impressionantes. Sob a direção do comandante do USARPAC, o gerenciamento objetivo é enfatizado como uma valorosa característica de liderança e um elemento-chave na cultura de comando.

Uma técnica empregada efetivamente pelo USARPAC para incutir o gerenciamento no seu ambiente organizacional é uma reunião trimestral em todos os escalões para analisar, de modo abrangente, o progresso do comando face o seu plano estratégico. Segundo o Chefe do Estado-Maior, Gen Bda Chris Hughes, “Esse processo induz a comunicação, a colaboração e o pensamento crítico da organização.” Hughes continua, “O Gen Brooks desafia continuamente a sua equipe sênior a achar maneiras de conseguir mais com os seus esforços: nenhum novo início, apenas novos resultados”⁷. Da mesma forma, a mudança organizacional, programas de inovação e a institucionalização de uma “cultura de custos” — evidência de uma cultura que valoriza muito as práticas de gerenciamento — contam com uma alta prioridade no USARPAC.

Estabelecer uma visão e uma estratégia organizacional compartilhadas. Este princípio é fundamental. Apesar da reputação das Forças Armadas de serem mestras da arte estratégica, estratégias organizacionais para as operações de não contingência são frequentemente ausentes ou deficientes. A maioria dos comandantes militares está familiarizada com o processo de formular uma estratégia e planejar derrotar um adversário dentro de uma dada área de operações. Contudo, pode-se dizer, talvez uma tarefa mais difícil seja projetar uma estratégia plurianual que permita que a organização vença em um ambiente complexo e variável com várias partes interessadas, frequentemente com interesses concorrentes ou conflitantes. Por exemplo, considere o desafio envolvido em formular uma estratégia plurianual para o Comando de Recrutamento do Exército dos EUA para convencer cidadãos norte-americanos qualificados que devem alistar, em números suficientes para satisfazer as crescentes necessidades de mão-de-obra em meio às mudanças das condições sociais, econômicas e demográficas. Considerando que as habilidades necessárias para desenvolver tal quadro de referência são bastante diferentes da arte operacional normal, os comandantes militares geralmente são desafiados pela condução desse tipo de tarefa. No entanto, muitos são bem-sucedidos.

Um exemplo de sucesso organizacional é o Fort Stewart, na Geórgia, sede da 3ª Divisão de Infantaria. A instalação ganhou seis vezes o cobiçado prêmio de Comunidade de Excelência do Exército, um feito inédito, sendo o mais recente em 2015. Para conseguir



(Exército dos EUA)

Cel Evan Rentz (à direita), Comandante do Centro Médico do Exército Brooke, discute o desempenho do hospital com alguns integrantes da sua equipe de liderança. Como a maior instalação médica do Departamento de Defesa, Brooke se tornou um líder no Exército na avaliação e no gerenciamento de desempenho organizacional.

tal reconhecimento frente a forte concorrência, a cultura do Forte Stewart reconhece que o planejamento estratégico, a visão e o desenvolvimento de estratégia formam a base por tudo que é feito⁸. Ao manter unido um grupo diverso de organizações militares sediadas no Fort, representantes do alto escalão do Comando de Missão e as unidades de apoio da guarnição, o Comando do Forte Stewart efetivamente desenvolve uma visão compartilhada em que todos podem claramente ver os seus interesses representados.

O Cel Townley R. Hendrick, o Comandante da guarnição, observa, “O Forte Stewart e a Base Aérea do Exército Hunter operam usando o processo Tabela de Planejamento da Instalação (*Installation Planning Board — IPB*) para manter um foco estratégico, de longo prazo, nas necessidades da instalação. Essencial para a IPB bem-sucedida é a participação e a aceitação de todos os interessados que moram, trabalham, treinam e são desdobrados no e a partir do Forte Stewart e da Base Aérea do Exército Hunter, junto com a orientação e visão do Comandante Superior”⁹. O processo de planejamento estratégico do Forte é disciplinado e

reaplicável, e é uma “melhor prática” do Exército¹⁰.

Avaliar e comparar, constantemente, sua performance. Sem um meio de implantar e medir a execução, a melhor estratégia é apenas outro “livro bonito”. É por isso que este terceiro princípio é tão essencial e é vinculado inseparavelmente ao desenvolvimento da estratégia. Não se pode avaliar objetivamente uma estratégia que não contém metas e objetivos tangíveis. E, não se pode efetivamente melhorar o desempenho sem metas. Portanto, as melhores estratégias têm as suas avaliações construídas juntas, de uma maneira integrada.

As metas devem aderir aos princípios identificados no acrônimo SMART (*specific, measurable, achievable, results-focused e time-bound*), ou seja, devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, concentradas em resultados e limitadas pelo tempo¹¹. E, ao estabelecer metas e parâmetros associados, os chefes devem incluir algumas que são de “longo alcance”. Essas metas puxam inexoravelmente a organização a níveis de desempenho que, à primeira vista, talvez pareçam inalcançáveis.

Freqüentemente, as organizações do Exército se esforçam com a criação de saldos positivos no conceito

SMART, estabelecendo tantos parâmetros que as avaliações se tornem paralisadas, ou colocando-os demasiadamente baixos para garantir que a meta possa ser atingida. As secções para avaliar o desempenho devem ser breves, assistidas por líderes-chave, contêm um equilíbrio de indicadores avançados e retardatários e concentradas nas ações e nas decisões necessárias para consertar as áreas de desempenho deficiente.

O Brooke Army Medical Center (BAMC, Centro Médico Brooke) na Base Conjunta San Antonio, no Texas, exemplifica a “melhor prática” do Exército nesse campo. Considere o número de medidas e metas

extraordinariamente sofisticada de avaliações, cada uma levando uma hora, ou menos. No mesmo dia de cada semana, o comandante se reúne com os chefes de departamento e, em sistema de rodízio, discute as áreas de importância organizacional. Por exemplo, na primeira terça-feira do mês, os indicadores dos recursos humanos, como situação dos prêmios, avaliações e medidas de administração de pessoal, são revisados. Na segunda terça-feira do mês, os indicadores operacionais, como o status das tarefas, tarefas de treinamento trimestrais, desdobramentos e prontidão por meio do sistema de preenchimento de vagas profissionais,



(Foto cortesia do Arsenal Watervliet)

Cel Lee Schiller Jr. (à esquerda) examina o progresso com sua equipe de comando durante uma reunião mensal de análise contínua de processo, no Arsenal Watervliet, Watervliet, Nova York, 3 Mar 16.

que são necessárias para gerenciar a maior centro de medicina no Departamento de Defesa. O Comando do BAMC precisa monitorar uma grande variedade de parâmetros, incluindo credenciamento médico, segurança, satisfação do paciente, qualidade e custo, além de todos os outros requisitos obrigatórios de uma organização do Exército. Sem um sistema para gerenciar e agir sobre essas avaliações, qualquer comandante rapidamente estaria inundado com dados e — nesse ambiente — não conseguiria reconhecer uma tendência declinante que pode ter consequências trágicas.

Para gerenciar esse fluxo de informações, a equipe de comando do BAMC desenvolveu uma rotina

são analisados. Na terceira terça-feira do mês, o plano de negócios é analisado e os departamentos clínicos dão um *briefing* sobre o seu desempenho comparando com os objetivos do plano de negócios e abordam ações que tomaram para corrigir quaisquer lacunas de desempenho.

Finalmente, na quarta terça-feira do mês, a qualidade é abordada. Os chefes de departamento provêm uma atualização sobre todos os principais eventos em andamento e as ações de controle de risco. Ao refletir sobre o sucesso do sistema, o comandante atual, Cel Evan Renz, observou, “Todas as reuniões são adaptadas para serem eficientes, utilizam ‘painéis’ para enfatizar apenas

as medidas relevantes em tempo real e permitem que os chefes voltem à sua missão em menos de uma hora”¹².

Otimizar seus processos e sistemas de apoio de tecnologia de informação. Este princípio concentra-se no melhoramento contínuo. Desde o grupo de combate de infantaria até o quadro de pessoal no Pentágono, todas as organizações são conduzidas por processos. Alguns desses processos são herdados dos nossos predecessores, enquanto outros são estabelecidos pelas políticas adotadas. Lamentavelmente, um processo é, às vezes, determinado para nós pelo velho adágio do Exército, “É assim que sempre foi feito aqui”. Independente das origens dos nossos processos de trabalho, a sua importância para a viabilidade de longo prazo do nosso Exército não pode ser minimizada. Afinal de contas, os processos organizacionais conduzem rotina diária, desde a encomenda de peças para um carro de combate Abrams até a determinação do vencedor de um contrato de vários bilhões de dólares para um novo sistema de armas.

Apesar dos processos organizacionais terem um papel tão importante em tudo que é feito no Exército, muitos são raramente examinados ou melhorados. Simplesmente, essa falta de atenção reduz a otimização da nossa eficiência e, por sua vez, nossa prontidão. Quanto maior for o tempo que um processo está em vigor, ou quanto maior for o tempo que a organização permite que um processo continue como está, mais difícil é para reconhecer as deficiências.

No arsenal mais antigo e continuamente ativo do Exército, o Watervliet Arsenal no interior do Estado de Nova York, a tirania de tempo não é parte do vocabulário de qualquer chefe. Hoje, esse arsenal possui um dos programas mais progressivos de melhoria contínua do Exército, apesar de ele estar em operação por mais de 202 anos. Tem o comprometimento de longo prazo de constantemente aumentar a eficiência da sua manufatura, e outros processos como o gerenciamento de habilidades, por meio de esforços Lean e Seis Sigma¹³.

O arsenal começa o ciclo com planejamento estratégico anual que determina os indicadores de desempenho essenciais e metas de desempenho para o ano vindouro. Para alinhar a melhoria contínua com o planejamento estratégico, os eventos de melhoramento do processo são planejados para apoiar à busca dessas metas. Cada mês, o comandante do arsenal, Cel Lee H. Schiller Jr., convoca seus subordinados e representantes

principais da força de trabalho para uma reunião ao redor de um quadro branco do tipo operacional, semelhante ao que se pode encontrar em um centro de operações no campo de batalha. Nesse quadro, discussões sinceras e entusiasmadas ocorrem relacionadas ao progresso que está sendo obtido para as mutuamente combinadas metas de melhoramento e, no final da reunião, todos saem como uma equipe com direção e prioridades comuns.

Um dos projetos de melhoria atual do arsenal que gerou bastante interesse é seu foco no desenvolvimento profissional da sua diversificada força de trabalho. “Temos estado muito agressivos em incorporar as metodologias Lean e Seis Sigma nas nossas operações”, Schiller disse. “Porém, como aumentamos esses esforços, ficou evidente que tínhamos uma deficiência no treinamento. Os chefes e a força de trabalho não estavam atingindo o alto nível de desempenho necessário para avançar o arsenal”. Isso se tornou um foco para o próximo evento de melhoria do processo. “O que aprendemos ao analisar o processo de desenvolvimento da força de trabalho é que muito da nossa ênfase estava em fazer com que nossa produção fosse mais eficiente e não nas pessoas”, Schiller disse. “Por mais difícil que foi alterar esse processo (desenvolvimento da força de trabalho), sabíamos que nossa capacidade de crescer dentro da base orgânica do Exército estava limitada, a não ser que mudássemos”¹⁴.

Da mesma forma, o Comando de Recrutamento do Exército dos EUA, em Forte Knox, proporciona um bom exemplo de uma organização que identificou que os seus sistemas de tecnologia de informação (TI) não conseguiam satisfazer as suas necessidades e tomou medidas visionárias para corrigir a situação. Os processos de recrutamento do Exército executados por um sistema de TI antiquado que não oferecia aos recrutadores e comandantes as ferramentas necessárias para cumprir as suas missões. Os vários formulários digitais de recrutamento não estavam integrados, exigindo log-in independentes, e uma conexão de rede privada virtual (*virtual private network* — VPN) precisava ser estabelecida para acessar informações rotineiras, a qual era muito difícil quando os recrutadores estavam fora dos seus postos.

O Comandante do Comando de Recrutamento, o então Gen Bda Allen Batschelet, levou tempo para

entender completamente o problema e, após isso, se reuniu o apoio externo necessário para colocar o comando no caminho para adquirir um sistema de relacionamento instituição-cliente no estado-da-arte da tecnologia. Com o mesmo sistema que empre-

Organizar para realizar seus objetivos. No ambiente empresarial, muitas empresas descobrem que precisam empreender uma mudança organizacional moderada, pelo menos, uma vez por ano e uma grande mudança a cada quatro ou cinco anos. No entanto, a ati-



(Kristen Schabert, Exército dos EUA)

Cerimônia de inauguração do Comando de Saúde de Bavária realizada em Vilseck, na Alemanha, 25 Set 15. A inauguração foi um resultado da maior reorganização do Comando Médico para conseguir uma organização mais equilibrada, ágil, integrada e melhor alinhada para aprimorar o apoio médico para a "Força 2025" e além, do Exército.

sas empregam para identificar novos clientes, o Comando de Recrutamento projetou a arquitetura para fazer com que o sistema de gerenciamento de relações com o cliente seja acessível por um computador do tipo tablet, sem a necessidade de estabelecer primeiro uma conexão com uma rede privada virtual (VPN)¹⁵. Embora a conversão total para o novo sistema leve anos, este é um primeiro passo sólido na direção certa.

Durante a adoção dessas mudanças, Batschelet observou, "Descobri que a coragem burocrática é mais rara do que a coragem no campo de batalha"¹⁶. O que insinuou foi como era difícil encontrar apoiadores dispostos a abreviar os controles de risco nos processos para facilitar a inovação. A implantação de um esforço significativo como esse é difícil e tipicamente não será bem-sucedido, sem o uso da liderança e do gerenciamento. Nesse caso, estavam presentes.

tude semelhante é muito menos frequente no Exército, talvez porque a autoridade para modificar a organização é reservada aos escalões superiores¹⁷. Contudo, difícil não é impossível, e comandantes precisam manter uma estimativa contínua de quão bem as suas organizações permanecem em condição de cumprir as suas missões com base tanto na eficácia quanto na eficiência. E, quando apropriado, precisam efetuar a mudança.

As divisões artificiais no processo de gerenciamento entre organizações, no conflito organizacional contínuo, na distribuição injusta da carga de trabalho e no tempo de ciclo excessivo envolvido no cumprimento do processo talvez sejam sinais que uma mudança estrutural é necessária. Essa avaliação vem naturalmente aos planejadores do Exército quando projetam uma organização de tarefas para uma dada operação ao conduzir uma análise de tropas para tarefas e ao alocar apropriadamente as forças.

A avaliação da necessidade de mudança permanente em uma situação de não combate, quando os integrantes têm se tornado muito acostumados à organização existente, é mais desafiadora e tipicamente encara bastante resistência. A reorganização ampla do Comando de Saúde (MEDCOM) do Exército, de cinco comandos de medicina para quatro comandos multifuncionais de saúde, integrando a medicina, a odontologia, saúde pública, Warrior Care [apoia os militares feridos e doentes a se reintegrarem na sociedade civil — N. do T.] e funções de transição, proporciona um bom exemplo de um comando reorganizando a si próprio para satisfazer as exigências de missão emergentes e o ambiente em mudança¹⁸.

Concebida pela Gen Div Patricia Horoho, Chefe de Saúde, a reorganização começou em 2015 com a intenção de alinhar o comando com as mudanças das necessidades do Exército e de prover um único ponto geográfico de responsabilidade para a prontidão de saúde em cada região, alinhado onde possível a um corpo de exército. Antes da reorganização, o MEDCOM tinha 20 quartéis-generais subordinados. Depois da mudança, havia 14, permitindo que o comando ficasse mais ágil e reativo.

Contudo, o cumprimento dessa reorganização necessária provou ser uma grande mudança administrativa e gerencial. A Chefe de Saúde não necessitou apenas obter a aprovação da alta hierarquia do Exército, bem como para conseguir um “sim” dos congressistas afetados, pois a proposta exigia várias coordenações com o estabelecimento de saúde do Departamento de Defesa. Apesar dessas dificuldades, o MEDCOM perseverou e hoje, devido aos seus esforços, o comando está bem no caminho de uma reorganização completa, com todos os seus benefícios antecipados¹⁹.

Rastrear os custos e tomar decisões influenciadas por recursos e risco. As organizações do Exército, em geral, controlam estreitamente as suas despesas para que não haja esbanjamento, mas tipicamente têm dificuldade em acompanhar os custos de todos os gastos, especialmente quando abrangem vários comandos. O foco na execução concentra-se no que permanece escrito no livro contábil, enquanto o enfoque no custo pode ajudar a medir e entender as consequências ou resultados obtidos pelo dinheiro gasto.

Considerando que empresas acompanham de perto os seus custos, elas operam até certo ponto com uma vantagem porque podem facilmente avaliar se uma dada despesa ou investimento faz sentido com base em seus parâmetros de margem de lucro. Um exemplo disso é a escolha da Apple de construir uma capa de iPhone de plástico ou de alumínio, que foi em parte baseada em uma análise extensiva de custo-benefício.

Em contrapartida, considerando que os investimentos do Exército não produzem lucros líquidos, e com tantos benefícios intangíveis que não podem ser calculados em dólares ou centavos, a determinação da relação custo-eficiência é um empreendimento muito mais desafiador. Se, como as empresas privadas, as organizações do Exército conhecessem o custo do ônus completo de muitos de nossos processos internos, como contratos de manutenção, processamento de formulários de licença ou de baixa e despesas da TI, é provável que mudanças ou decisões diferentes seriam adotadas.

Encorajadoramente, visando abordar o registro desses custos para aumentar a eficiência gerencial e reduzir as despesas desnecessárias, muitas áreas do Exército têm começado a apreciar a necessidade de um melhor rastreamento de custos.

A vanguarda dessa iniciativa é o esforço do Exército de registrar mais precisamente o custo de treinamento. Durante o período de cortes orçamentários em 2013, os altos escalões do Exército perceberam que os modelos de custos de treinamento (e.g., exercícios coletivos como tiro real de companhia) eram imprecisos, e que estimativas subjacentes não representavam as despesas reais. Desde então, o Comando do Exército autorizou uma série de exercícios pilotos liderada pela 3ª, 5ª e 7ª Seções do do Estado-Maior do Exército para refinar os procedimentos e modelos ao estudar o que as unidades operacionais realmente gastam para executar a estratégia de treinamento. A intenção é desenvolver métodos melhores e continuados para estimar o custo de treinamento e, assim, tomar decisões sobre adestramento baseadas em melhores informações.

Em fevereiro de 2016, o Brigadier General [Primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA — N. do T.] John Pete Johnson, que liderou o *briefing* inaugural para o programa piloto de custo

de treinamento aplicado à 3ª Brigada de Combate da 1ª Divisão de Cavalaria, explicou o valor da seguinte forma: “A gerencia dos nossos preciosos recursos de treinamento é trabalho do comandante, e esses programas pilotos são planejados para melhor facilitar esse papel essencial ao mesmo tempo que, também, permitem que o Exército se veja melhor”²⁰.

Geralmente, devido às pressões externas, certas organizações do Exército já se tornaram mestras da consciência de custo. O Centro de Provas Redstone (RTC, na sigla em inglês), no Alabama, do Comando de Provas e Avaliação é uma dessas organizações. Ao atuar em um ambiente muito competitivo, o RTC é responsável pelas provas de sistemas de aviação, mísseis e sensores; subsistemas; e componentes. Noventa e cinco por cento do seu financiamento advém de clientes externos, e esses têm outras opções. Se os custos do RTC crescerem, os clientes irão a outros lugares. O Comandante, Cel Pat Mason, relata que no passado o RTC não tinha uma ferramenta que permitisse entender os seus custos gerais indiretos, como TI, mão-de-obra e manutenção, porque todos estavam “agrupados em um pacote”²¹. Devido a essa deficiência, Mason implantou um sistema sofisticado de gerenciamento de custos para que ele e os seus subordinados possam entender o que gastam com categorias específicas, em tempo real.

Ao aproveitar a flexibilidade e o poder do General Fund Enterprise Business System, o sistema de financiamento de última geração do Exército, Mason estabeleceu “centros de custo” personalizados e “planos de estrutura do projeto”, permitindo transparência completa para o comando sobre estimativas e despesas atuais²². Isso capacitou o RTC a tomar decisões mais esclarecidas e baseadas em fatos. A precisão do RTC estende-se até para incluir militares completarem cartões de ponto para que o seu trabalho possa ser devidamente identificado e

categorizado. Essa visibilidade extraordinária facultou o RTC a rapidamente determinar que não precisava de quatro dos seus 70 helicópteros e de uma aparelhagem principal de provas. Ao entregar esses itens, o RTC reduziu os seus custos gerais indiretos, assim diminuindo a despesa dos seus clientes²³.

Embora a maioria das organizações do Exército não encare os mesmos desafios centrados no cliente como o RTC, o gerenciamento cuidadoso dos custos podem fazer com que qualquer organização seja mais eficiente e facilitar a tomada de decisões mais esclarecida. Com uma previsão de orçamento sombria no futuro próximo, a ameaça ainda iminente de cortes orçamentários e a incerteza de exigências de missões mundiais, o Exército enfrenta desafios sem precedentes de permanecer uma força forte e ágil.

Conclusão

Embora não seja uma panaceia, o fortalecimento do gerenciamento do Exército irá longe para otimizar a eficácia e a eficiência para cumprir a sua obrigação para com a Nação. Os princípios do Modelo Gerencial do Exército proporcionam as bases de uma abordagem estruturada e sistemática para gerenciar o Exército em geral, bem como os seus componentes individuais. Isso está sendo apoiado por um grande número de comandantes do Exército, tanto aqueles mencionados anteriormente quanto muitos outros, que estão empregando abordagens de gerenciamento efetivas e propositais para compelir o alto desempenho nas suas organizações. Eles demonstram que ao juntar os princípios do AMF com a liderança inspiradora, e os resultados são inevitavelmente organizações de alto desempenho, que são essenciais para cumprir a missão do Exército de lutar e vencer as guerras da Nação.

Army Strong!

[O lema atual do Exército dos EUA, significando “Mantenha um Exército Forte!” — N. do T.] ■

O Gen Div Thomas Spoehr, Exército dos EUA, é Diretor do Army Office of Business Transformation (Gabinete de Transformação de Negócios do Exército), responsável pela recomendação de medidas e a implantação de políticas para o Exército tornar-se mais eficiente nas suas práticas de negócios. É bacharel pelo College of William and Mary e mestre em Administração Pública pela Webster University. Suas designações anteriores incluem Diretor do Gabinete de Análise e Avaliação de Programas, do Comando do Exército; Subcomandante das Forças Norte-americanas no Iraque (Apoio); e Diretor de Desenvolvimento de Forças do Comando do Exército.

Referências

1. Richard A. Gabriel e Paul L. Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army* (New York: Hill and Wang, 1978), p. 20–21, proporciona uma boa discussão sobre a reação do Exército à percepção de ser demasiadamente gerenciado durante a Guerra do Vietnã.
2. Donn Starry, *Press On! Selected Works of General Donn A. Starry*, Volume 1, ed. Lewis Sorley (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, Combat Studies Institute, 2009), p. 538.
3. Brice H. Johnson, "It's Time to Rethink Business Training for the SES," website do Government Executive, 23 Feb. 2016, p. 1, acesso em: 19 abr. 2016, https://www.govexec.com/media/gbc/docs/pdfs_edit/022216kp1.pdf.
4. A Administração de Empresas é o título de pós-graduação mais comum possuído por oficiais do Exército, em 2016, com mais de 2.752 formados no assunto. David Martino, Human Resource Command (HRC), e-mail ao autor, análise do HRC, 17 mar. 2016.
5. Army Regulation 5-1, *Management of Army Business Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, November 2015).
6. Johnson, "It's Time to Rethink," p. 2.
7. Gen Bda, Chefe de Estado-Maior, Exército do Comando do Pacífico, e-mail ao autor, 28 fev. 2016.
8. "Fort Stewart-Hunter Army Airfield Wins Army Gold, Named Best Installation for Sixth Time," website do SavannahNow, 27 Apr. 2015, acesso em: 19 abr. 2016, <http://savannahnow.com/latest-news/2015-04-27/fort-stewart-hunter-army-airfield-wins-army-gold-named-best-installation>.
9. Cel Townley R. Hedrick, Forte Stewart, na Geórgia, Comandante de guarnição de área militar, e-mail ao autor, 3 mar. 2016.
10. Memorandum, Headquarters U.S. Army Garrison (USAG), Fort Stewart/Hunter Army Airfield, Fort Stewart, Georgia, USAG Fort Stewart and Hunter Army Airfield Army Communities of Excellence Commander's Narrative, sem data.
11. George T. Doran, "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives," *Management Review* 70 (1981): p. 35–36.
12. Cel Evan M. Rentz, Comandante do Centro de Medicina do Exército Brooke, conversa telefônica com o autor, 9 dez. 2015; Rentz, e-mail ao autor, 1 mar. 2016.
13. "What is Lean Six Sigma?" O website do Instituto Lean Seis Sigma, acesso em: 19 abr. 2016, <http://www.leansixsigmainstitute.org/#!what-is-lss/c18pr>. O Lean Seis Sigma é uma metodologia para melhorar a produtividade e a lucratividade. É descrito no website da organização: O Lean, desenvolvido pela Toyota, melhora a velocidade de serviço ou o tempo de processamento por meio da eliminação de desperdício em qualquer processo. O Seis Sigma, desenvolvido pela Motorola, melhora a qualidade de produtos e serviços ao eliminar a variabilidade. Trabalhando em conjunto, o Lean e Seis Sigma melhoram a velocidade e a qualidade de qualquer processo em qualquer indústria.
14. Visita pelo autor ao Arsenal Watervliet, Nova York, 10 fev. 2016; Cel Lee H. Schiller Jr., e-mail ao autor, 2 mar. 2016.
15. Gen Bda Allan Batschelet, e-mail ao autor, 23 abr. 2015.
16. Ibid.
17. Ann Gilley, *The Manager As Change Leader* (Westport, CT: Praeger, 2005), p. 4.
18. Regional Health Command-Central (Provisional) Public Affairs Office, "Regional Health Command-Central Attains Provisional Status," o website Army.mil, 19 Oct. 2015, acesso em: 19 abr. 2016, http://www.army.mil/article/157322/Regional_Health_Command_Central_attains_provisional_status/.
19. "MEDCOM Reorganization TDA Approval Decision Brief," apresentação de PowerPoint do U.S. Army Medical Command, 23 set. 2015.
20. O Gen (de uma estrela) J. Pete Johnson, e-mail ao autor, 9 mar. 2016.
21. Cel Patrick H. Mason, Comandante, do Centro de Provas Redstone, telefonema com o autor, 3 mar. 2016.
22. Program Executive Office (PEO) Enterprise Information Systems (EIS), "General Fund Enterprise Business Systems," website do PEO EIS, acesso em: 20 abr. 2016, <http://www.eis.army.mil/programs/gfebs>.
23. Mason, telefonema.