

○ Comandante da Força Aérea: ○ Poder da Interação e Visão

CORONEL WILLIAM MOTT, USAF*

COMO AVALIAR o sucesso de seu comando? Simplesmente pela promoção a novo posto? Pela vitória em combate? Se a questão é de interesse, este artigo pode vir a calhar.

Foi redigido com os comandantes da Força Aérea em mente, mas suponho que o cargo não importa. O principal é prestar cuidadosa atenção aos tópicos: interação e visão.

Muitos calculam o sucesso do comando, levando em consideração a fusão entre a missão e os indivíduos. A questão é: “Como cumprir bem com a missão e aproveitar, ao máximo, o potencial da equipe?” Se encontrar a resposta, provavelmente chegará à essência do comando, que nada mais é que “a autoridade legítima, a fim de orientar e ordenar os subordinados a desempenhar os deveres ou a levar a cabo as atividades, a fim de atingir os objetivos militares”.¹ Um método de avaliação considera a atmosfera do comando, onde exerce a autoridade e orienta os indivíduos a levar avante a missão. Este artigo dirige-se às ferramentas, meios e estado de espírito que os comandantes utilizam para criar um ambiente positivo que leva ao sucesso.

Fui comandante de grupo de operações de F-22. Antes que diga: “É mesmo? Pois eu não!” deixe-me simplesmente mencionar que me coloca na posição singular de possuir comandantes subordinados e um superior imediato bem próximo a meu comando. Essa posição de intermediário permite certa percepção. Isso devido ao fato de que não somente ofereço orientação, observando os efeitos à primeira mão, mas também reajo às orientações do meu comandante.

○ Ambiente de Comando

A ação de comandar tem tudo a ver com impacto! O Treinador Tom Landry do time de futebol americano *Dallas Cowboys* disse certa vez: “A liderança é fazer com que as pessoas façam o que não querem fazer, a fim de alcançar aquilo que desejam alcançar.” Os comandantes combatentes vêm inspirando os subalternos desde a época em que Alexandre Magno liderou o ataque que erradicou os Persas do vale do Gaugamela. É o que os nossos comandantes devem fazer. A questão é: “Como podem os comandantes da Força Aérea causar impacto do momento em que ingressam às equipes até voltarem a casa”? Tudo o que ocorre afeta o *ambiente de comando*, o que talvez seja mais uma terminologia conjunta do que pertinente à aeronáutica. Significa “uma situação ou condição de percepções e sensações compartilhadas que existe entre os militares acerca do destacamento e seus líderes, bem como de seus programas e diretrizes. Essa condição é gerada pelo comandante e sua cadeia de comando, utilizando suas visões e estilos de liderança e é influenciada e perpetuada pela comunicação e liderança utilizada”.²

Um clima de comando positivo interconecta a importância dos indivíduos e da missão em uma atmosfera organizacional que leva ao sucesso. Os comandantes podem ser como a fossa de castelo que previne os destacamentos de atingir o objetivo. Por outro lado, podem servir de ponte levadiça que torna possível alcançar aquele mesmo objetivo. Se chegam a excelência ou apenas se ar-

*O Coronel William Mott é o Comandante do 325º Grupo de Operações [325th Operations Group], Base Aérea Tyndall, Florida. Também comandou grupos e esquadrões. Piloto-Instrutor de F-22s, conta com mais de 3.000 horas em F-15Cs, servindo nas seguintes Bases Aéreas: Bitburg, Alemanha; Langley, Virginia; Nellis, Nevada; Eglin e Tyndall, Florida. Também serviu no Quartel-General do Comando e Treinamento de Educação da Aeronáutica [Air Education and Training Command Headquarters] e no Comando Norteamericano de Defesa Aeroespacial [North American Aerospace Defense Command]. É veterano de combate das operações *Desert Storm* e *Southern Watch*.

rastam, a passo de lesma, a liderança do comandante é o que fará a diferença, quer seja ou não positiva.

Como gerar um ambiente de comando favorável? Como estabelecer um destacamento do qual os participantes recordarão com apreço, dizendo: “Que grande esquadrão!” ou “Que oportunidade de ouro aquela da Base X!” ou ainda “A avaliação da Inspeção de Prontidão Operacional [*Operational Readiness Inspection – ORI*] foi excelente porque (. . .)” Isso só é possível com a interação entre os subordinados e superiores e através de uma visão de comando bem transmitida aos subalternos. Em última análise, os preparativos para a *Inspeção* colocarão à prova tais habilidades de comando.

A Interação do Comando

Os comandantes, por assim dizer, esculpem as equipes. Sua mera presença afeta o cumprimento da missão e a percepção dos subalternos para com a mesma. As ferramentas e meios de interação utilizados pelo comandante são essenciais.

Infelizmente, é impossível resumir as interações humanas a ponto de soluções de livro de receitas ou lista de verificação, a respeito do que se deve fazer e dizer. A natureza da interação de comando é dinâmica. O que se aplica a uma situação pode não servir à outra. Por exemplo, um de meus subordinados solicitou uma hora marcada. Determinei que a reunião certamente seria para discutir algo “rotineiro” acerca de sua transferência, uma vez que seria escalado a novo posto. Assim, decidi que a melhor maneira de preparar-me para a reunião seria revisar o fichário do departamento de pessoal. Quando o oficial chegou, comecei a mencionar possível treinamento e designações. Logo, contudo, descobri que o verdadeiro motivo para a reunião era a situação pessoal em que se encontrava e como o novo posto afetaria a família. Não era exatamente o que constava da lista de verificação a respeito de “como assessorar o pessoal”.

Tem a ver em como utilizar listas de verificação ou abordagem acadêmica para interações dentro do comando. As questões refe-

rentes a pessoal não são facilmente alocáveis à áreas de assunto específico ou prontamente dispostas em listas. Não existem listas para cada reunião, porque nunca se sabe que rumo vai tomar. Ainda assim, mesmo sem listas, existem certas normas essenciais para os diferentes tipos de reunião.

Regra Número Um: Toda interação resulta em impacto ao ambiente de comando. Quer seja com o superior, subordinados, familiares e amigos, tudo produz resultados distintos. Após até mesmo breve encontro, as pessoas partem com uma opinião a seu respeito ou a respeito de seu comando.

Vamos levar em consideração os assistentes pessoais do comandante. A maneira como um comandante entra no escritório e inicia o dia é vital. Queira ou não queira, a atitude do comandante responderá as perguntas de todo o pessoal: “Será que hoje vai ser um bom dia?” e “Será que o chefe está de bom humor?” A maneira como o comandante inicia o dia com o pessoal diretamente subordinado influenciará o resto do comando. Não se pode dar ao luxo de uma manhã tranquila ou estar passando por mau pedaço. Deve-se começar com cortesia e entusiasmo.

Com que frequência o Militar da Força Aérea interage com seu comandante? Diria que o tempo gasto com o comandante não ocorre com a frequência desejável. De fato, o único contato que certos subordinados possuem com o comandante ocorre através de assistentes. Quantos telefonemas que o oficial executivo e a(o) secretária(o) respondem que nunca serão transferidos ao escritório do comandante? Muitos. Todo esse pessoal representa o comando, a sua pessoa e causa maior “impacto” do que o próprio comandante. A maneira como o comandante interage com o pessoal possui um efeito cascata que permeia por todos os cantos do departamento.

Que tal as interações com os comandantes e líderes subordinados? Da mesma forma como o pessoal trata os Militares da Força, assim também os comandantes subordinados afetam todos a seu redor. A interação ocorre por escrito ou pessoalmente, com cada indivíduo ou em grupo. Dentro desses parâmetros

o comandante faz sentir sua influência dentro da equipe.

As antigas cartas, agora correio eletrônico, oferecem fácil comunicação. É só expor seu ponto de vista, clicar “enviar” e passar a cuidar de outras tarefas. Não há necessidade de conversar, explicar, debater ou sincronizar agendas. Os assistentes digitais pessoais [*Personal Digital Assistants – PDAs*] e o correio eletrônico tornam o acesso quase instantâneo. A comunicação por escrito possui muitas vantagens. Sem dúvida, um comandante moderno deve fazer uso do correio eletrônico para exercer as funções. Aqueles que dizem que “a liderança eletrônica não é liderança” pertencem à outra geração! Contudo, deve-se tomar cuidado com a comunicação redigida, especialmente a instantânea. Quantos *compuaditos* conhece? Pessoas com celulares fixos aos cintos, programados para vibrar toda vez que recebem mensagem? A natureza impessoal de mensagens eletrônicas que se torna em vício, merece cuidado especial.

A comunicação imediata, por escrito, encobre perigos ocultos. Sem dúvida, o risco de ser mal compreendido é elevado, a menos que seja cuidadoso em sua redação. É humorístico? Certas pessoas podem interpretar o humor em suas mensagens como sarcasmo ou até pior. Que tal o acesso instantâneo aos subordinados ou comandantes? Que mensagem transmite quando a data e a hora de sua mensagem acusam: Sábado, 02h00min? Espera resposta imediata? Será que isso reflete as prioridades dentro de seu próprio lar? Talvez não, mas os destinatários podem inferir toda espécie de suposições a respeito de sua liderança. Talvez seja uma mensagem que não deseje transmitir.

O Presidente Abraham Lincoln aparentemente escrevia cartas aos generais que acabava não enviando. Certamente cogitava muito a respeito de suas diretivas. Ainda assim achava melhor não enviá-las. Talvez lição similar aplique-se às comunicações eletrônicas. As mensagens devem conter certo grau de raciocínio. Talvez muitas nem devam ser enviadas!

Os comandantes também podem comunicar-se com cada um dos comandantes subordinados pessoalmente, um estilo que oferece a me-

lhor chance de interação. Considero precioso o período de tempo que passo com meu comandante de ala. Todo curto bate-papo com ele responde as perguntas que tenho, sem a necessidade de mensagens eletrônicas. Também assimilo o que é importante para ele. Um encontro pessoal com o chefe é valiosíssimo. Seus comandantes subordinados também pensam da mesma forma. Esse tipo de comunicação, fora do escritório, deve ocorrer com muita frequência. Deve movimentar-se pelas dependências para que os Militares possam ver que fala com os comandantes subordinados e supervisores em suas respectivas áreas. Não só oferece a oportunidade de verem o comandante fora da *torre de marfim*, mas esse também consegue discernir a “verdade absoluta” das dependências e do pessoal sob seu comando.

Que dizer durante as conversas pessoais com os líderes subordinados? Reiterando, não existe lista de verificação. Os comandantes contam com sua agenda e os subordinados também. Minha sugestão é que quanto mais falam os subordinados, mais o comandante consegue apoiá-los. É o mesmo que *bump steering*, um termo que descreve como os pilotos conseguem ajustar o piloto automático da aeronave, quando estiver em operação: pequenos ajustes no manche que “causam um breve solavanco” para manter a aeronave em altitude e rumo corretos. Do mesmo modo, os comandantes subordinados devem permanecer engajados e receber somente leve orientação do líder superior. Durante a conversa, deve-se gastar menos tempo falando e mais tempo escutando.

O método mais comum de comunicação com os comandantes subordinados ocorre durante reuniões. A maioria das equipes faz uma reunião de líderes uma vez por semana, no mínimo. Mas será que é prazer ou padeecer? Produtivo ou sufocante? Como é de se esperar, a maneira como o comandante preside a reunião determina o ambiente que, por sua vez, afeta toda a equipe. Será que a comunicação flui a uma só direção? O comandante permite contradições? A conversa mantém-se por demais chegada à área de responsabilidade do comandante subordinado? Em úl-

tima análise, as reuniões do comandante são “conselhos de guerra” nos quais a democracia reina soberana e é um meio de obter dados, ouvir opiniões e tomar decisões? Prefiro o último exemplo. O comandante deve assegurar-se de que a reunião seja produtiva, prazenteira e marcada pela comunicação aberta e decisões claras.

Abaixo encontram-se dois exemplos que descrevem o poder de reuniões. No primeiro, presidia uma reunião com comandantes subordinados. De brincadeira, um deles disse: “Comandante, ‘me escolheram’ para falar com o senhor a respeito de certo assunto”. Foi algo bem humorado, mas levantou a questão: será que eu estava sendo acessível ou demasiado autocrático. Se os líderes subordinados não se sentem bem em discordar, é provável que não falarão abertamente acerca de assuntos difíceis. Isso significa que a visão talvez não consiga cobrir o ponto cego do comandante.

No segundo exemplo, presente em uma reunião presidida pelo comandante da ala, notei que quando alguém trazia más notícias, os membros da audiência mantinham os olhos fixos no comandante e não na pessoa que estava falando. Queriam ver sua reação. Do mesmo modo, os “olhos e ouvidos da ala” estavam prestando atenção aos comandantes subordinados sentados à mesa, a fim de notar como reagiriam. Se iriam concordar, jogar a culpa em outrem ou ficar calados. A conduta dos líderes em qualquer reunião que seja, até mesmo em suas interações diárias, afeta o ambiente do comando.

Exatamente como o que ocorre durante os intercâmbios entre duas pessoas, as grandes reuniões apresentam um meio pelo qual o comandante influencia a equipe, de forma positiva ou negativa. Na Força Aérea, normalmente trazemos o plenário à atenção em deferência ao comandante. Assim como aquele ato faz com que todos se enfoquem na presença do chefe, também ele deve concentrar sua atenção em sua conduta pessoal durante a reunião. Os comandantes contam com o poder de manter a atenção no sucesso da missão e em seus subalternos, estabelecendo um clima positivo de comando.

A interação do comando é importantíssima em como chefiar o pessoal e os comandantes subordinados, mas especialmente os membros da equipe. Como deve o comandante interagir com os Militares da Força? O comandante é a identidade da equipe e o representante da Força Aérea para aqueles Militares. Se deixa de ser acessível, se não consegue compartilhar a informação, como será que saberão o que é importante para o comandante? Muitos já viram a foto do Gen Dwight Eisenhower junto aos membros da 101ª Divisão de Paraquedistas [*101st Airborne Division*] antes do Dia-D. Talvez certas pessoas pensem que até tenha sido algo bolado pela imprensa. Na realidade o benefício foi grande para os soldados e para o Eisenhower. De acordo com um relato:

O Cabo Kermit Latta compreendeu bem o impacto do “tremendo peso de decisão e responsabilidade” refletido em seu rosto [de Eisenhower] e pela sinceridade demonstrada ao tentar comunicar-se com os jovens soldados. Deteve-se para conversar com o grupo e pudemos notar durante aquele intercâmbio parte do atrativo pessoal que fez dele o Presidente mais popular do período pós-guerra:

“Qual é sua função, soldado?”

“Porta-munição, meu General.”

“De onde vem?”

“Pensilvânia, meu General.”

“Conseguiu esses ombros trabalhando em mina de carvão?”

“Sim, senhor.”

“Boa sorte hoje de noite, soldado.”

Esse intercâmbio demonstra que Eisenhower não só falava com os soldados, mas que também pouco escapava à sua observação. Algo que era e ainda é raro entre os generais.³

Naquela noite do dia 5 de junho de 1944, o General Eisenhower presenciou os membros de toda a 101ª Divisão de Paraquedistas entrar a bordo dos *C-47s*, aguardou a decolagem e prestou continência toda vez que uma das aeronaves levantava voo.⁴ Creio que sua interação era algo tangível. Uma atitude que vincu-

lava o comandante aos homens. Um aspecto essencial.

Busco essa interação o tempo todo. Quando saio para voar, os chefes de tripulação e os supervisores da linha de voo sabem que o comandante está para chegar. Aqueles cinco minutos antes de subir a bordo são vitais. O mesmo acontece quando dirijo o carro de comando ou caminho pela linha de voo durante as decolagens. Em nossa função vemos os outros comandantes com frequência, quer seja em reuniões diárias ou porque “é a prerrogativa do chefe”. Mas o pessoal que encontramos durante aqueles cinco minutos na linha de voo não têm a mesma oportunidade com tanta frequência. Para eles, aqueles cinco minutos formam o quadro completo. Nunca se deve permitir que sejam momentos negativos. Como o General Eisenhower, devemos “ver” os nossos Militares.

Aqui está um exemplo que me tocou e realçou o poder das palavras de um líder. Ia tomar o café da manhã com os chefes de comando da ala e do Treinamento e Educação da Aeronáutica e fui o primeiro da fila. Fui gentil, conversei amavelmente com o Militar que estava cozinhando. Essa foi a minha impressão. Enquanto aguardava o prato, os dois chefes atrás de mim fizeram o pedido, batendo papo com o cozinheiro e com o pessoal que estava servindo a comida. Durante o período de tempo que leva para se preparar uma omelete, os chefes ficaram sabendo de onde vinha o cozinheiro, como é que acabara na Força Aérea, descobriram que era jogador de futebol, que estava terminando a faculdade e que gostava de trabalhar na Base Aérea Tyn-dall. Os dois chefes fizeram piada e elogiaram o jovem pelo serviço prestado ao país. E eu só acabei com a omelete. Mas fui amável! O Militar, contudo, teve uma conversa memorável com os dois chefes de comando. E aí então? Quem foi o melhor líder?

Em suma, a interação de um(a) comandante com os líderes subordinados e Militares da Força, cria o ambiente que depende unicamente de seu estilo. Mas, sem um propósito, mensagem e visão chegará a nada mais que mera amabilidade. É essencial que o comandante comunique a visão que é o propósito

por detrás de toda essa interação. É mais que meras palavras, mensagens eletrônicas ou reuniões, quando comunicam o ponto essencial da missão: a visão.

A Visão de Comando

O estilo da interação de um comandante deve ser preciso e possuir propósito. Um não existe sem o outro. A visão é algo poderoso, mas sem as ferramentas de comunicação é desperdiçada. Foi por isso que mencionei a interação antes da visão.

A visão é conceito difícil de dominar. Será que é somente uma série de palavras através das quais o comandante comunica seu intento? Pensem em “Integridade, Serviço, Excelência.” Será que é um lema ou uma série de vocábulos poderosos? Meros dizeres na margem inferior de diapositivos de *PowerPoint* ou, de verdade, os nossos princípios fundamentais? Penso que é o que somos porque consigo intercalar essas palavras a qualquer missão, ação ou evento com o qual estou associado. O Gen Douglas MacArthur disse: “Dever, Honra, País: essas três palavras sagradas ditam, com reverência, o que o indivíduo deveria ser, o que pode vir a ser e o que será.”⁵. O mesmo aplica-se à Academia Militar dos Estados Unidos: “Dever, Honra, País” e também à Força Aérea: “A Integridade em Primeiro Lugar, o Serviço Antes de Si Mesmo, a Excelência em Tudo que Fazemos.” Mas isso ocorre unicamente porque os líderes asseguram-se de que essas palavras fazem parte das atividades diárias. A Visão, especificamente os princípios fundamentais da Força Aérea, estruturam as operações cotidianas.

A Visão também é conceito difícil de colocar em execução. É a inspiração para operações futuras, enquanto a atividade de operações diárias pode evitar o alcance da visão ou fazer com que continue em seu caminho. O ponto é que da mesma forma que as interações dos comandantes afetam a habilidade dos Militares em levar a cabo a missão da equipe, assim também a rotina diária às vezes prejudica o alcance da visão do comandante.

Como podemos estruturar a visão, esculpindo-a, fazendo com que seja valiosa à equipe?

Define-se a visão do comando como aquela que “capacita, inspira e estimula. A visão é o leme que mantém o navio em curso”.⁶ É aquele conceito ao qual retornam todas as tentativas da equipe. Ao cunharmos uma visão, devemos principiar mencionando as missões e visões dos escalões de comando acima da equipe (Força Aérea, Comando Principal, Força Aérea Numerada, ala e até mesmo comando combatente, se aplicável). Em seguida, devemos compor o texto da visão para a equipe, com enfoque no futuro, estabelecendo-a em operações atuais e dividindo-a em segmentos.

Como transformar a visão em palavras? Vamos analisar a visão que redigi para o grupo de operações de Gestor de Combate Aéreo do F-22 /F-15: “Desenvolver as Forças Combatentes com Guerreiros de Caráter para a Supremacia Aérea” [*Shape CAF with Air Dominance War Fighters of Character*]. Creio que funciona como declaração de visão porque posso dividi-la em segmentos que refletem os princípios do grupo. As ideias principais são “desenvolver,” “guerreiros” e “caráter”. O 325º Grupo de Operações [*325th Operations Group*] é um comando de treinamento. Nosso enfoque é a supremacia aérea. Os combatentes na guerra global contra o terror. Todos os estudantes algum dia estarão em posição de influenciar a CAF. Dentro em pouco os alunos formados virão a ser os instrutores da Tyndall. A maioria cursa apenas o terceiro ou quarto ano de voo em seus sistemas de armas. Quando saírem da Tyndall deixarão o AETC para ingressar à CAF após dois anos de treinamento de voo que iniciou com enfoque em desenvolvimento de caráter. É apropriado que o último segmento do treinamento uma vez mais coloque ênfase em caráter. Tive o privilégio de voar com muitos pilotos e estou completamente convencido de aqueles de destaque eram pessoas de caráter.

A visão segmentada em componentes diretamente relacionados à missão é útil e faz com que a equipe consiga seguir avante. Contudo, às vezes vem a ser simplesmente uma série de palavras. Fiz parte de uma equipe que possuía diapositivos impressionantes para várias reuniões, mas comecei a notar que o último sempre incluía uma citação poderosa, algo que

facilmente poderia ser uma declaração de missão ou visão, mas mesmo assim não era a missão atualizada da ala. Nem mesmo era a missão do comando principal. De repente mudava! Dependendo de quem estava apresentando o relatório, a parte final continha um lema diferente. Levou tempo mas consegui rastrear as citações e descobri que eram antigas. Assim mesmo, continuavam a fazer parte do diapositivo fixo do PowerPoint, infelizmente passando a ser meras palavras.

Se a visão bem delineada de um comandante é poderosa, como é que consegue captar todo aquele poder e fazer com que produza efeitos dentro da equipe? Como é que o comandante utiliza o tempo disponível a cada dia e molda-o a fim de que os empreendimentos da equipe continuem rumo à visão, i.e., ao objetivo? De duas formas: mantendo enfoque em combate; e planejando cada dia durante seu comando.

Sem dúvida, a melhor maneira de defender a visão é manter o enfoque em combate. É tudo. Devemos cumprir com a missão, uma atividade pela qual todos dentro da equipe são responsáveis. Quando tudo o mais fracassa, o emprego, execução e a missão de combate tomam o primeiro lugar! É onde encontra-se a ênfase. Somos guerreiros e o enfoque em combate é o primeiro passo em direção à visão do comandante. É como o futebol, onde as equipes concentram-se em ganhar a Copa Mundial. Nada mais importa. O mesmo acontece dentro da Força Aérea: vencer o combate é tudo o que importa.

Para manter o enfoque, o comandante requer um plano diário de ataque. Os comandantes provavelmente serão bombardeados com 50 mensagens eletrônicas por dia, o que os obriga a ficarem acorrentados ao computador, da mesma forma que a caixa de entrada da papelada mantém todos ocupados durante horas. Prestar demasiada atenção às necessidades imediatas solapa os objetivos a longo prazo.

Aqui encontram-se algumas ideias para ajudar a controlar as necessidades do dia e a fazer face aos objetivos futuros:

1. Calendário: a) marcar as reuniões a frequentar; b) deveres a cumprir. Se deseje

tempo para caminhar pela linha de voo, marque no calendário. Se necessita de tempo para manter-se em forma, marque no calendário. Se gostaria de falar com outro comandante, marque no calendário. Em meu calendário, após subtrair as horas de voo e reuniões, conto com mais ou menos dois dias, cada semana para tomar conta de outras prioridades. Os comandantes não devem deixar períodos de tempo em aberto no calendário e esperar para ver o que acontece. Devem contar com um plano que apoie os objetivos, trate das preocupações e mantenha a visão da equipe.

2. Controle a caixa de entrada, tanto da papelada como também das mensagens eletrônicas. Trabalhei para um cavalheiro que mantinha a caixa de entrada na gaveta. Suponho que era simplesmente devido a estética: manter a escrivaninha em ordem. Mas também notei que só abria a gaveta quando queria, verificando-a pela manhã e à tarde, antes de sair. Revisava o conteúdo quando tinha tempo. Ao limitar a constante atenção gasta em gerenciá-la, a quantidade de papéis que necessitava examinar sempre era bem pequena. Utilizava o tempo disponível ao máximo, limitando o número de vezes em que verificava a papelada. Não era ao acaso. Era planejado.

O mesmo acontece com as mensagens eletrônicas. Podemos passar o dia todo respondendo-as. Não vão desaparecer se ficarem sem resposta imediata. Considere o esforço despendido com cada mensagem que chega. O cara com a PDA que vibra a cada mensagem, retira a mesma do cinto, digita a senha, seleciona *mensagens* e aí espera o programa abrir. Se decide não responder, leva tempo para encerrar o programa e recolocar a PDA no cinto. Pense no tempo gasto em responder a cada mensagem, a cada telefonema, todos os dias, toda a semana, todo o ano. Será que nada aprendemos com a história da revolução industrial? Será que não seria melhor marcar uma hora para as mensagens eletrônicas e para a caixa de entrada da papelada e ver tudo de uma só vez? Acho que sim. Não programo minha PDA para me avisar cada vez que chega uma mensagem e tampouco carrego a mesma no bolso do uniforme! (Sei que é permitido, mas essa é a técnica que uso).

Então, por que controlar ambas as caixas de entrada? Para gerar tempo, a fim de levar a cabo a visão do comando, não simplesmente para reagir às atividades diárias. A recompensa é ganhar tempo para manter o enfoque em objetivos e metas e nem sempre bater continência às prioridades de outras pessoas ou organizações. Os comandantes devem manter a perspectiva entre as necessidades da correspondência diária e o impacto ao plano de ação geral.

Por exemplo, um dia lá apareceu uma *m.e.* [mensagem eletrônica] do gerente da equipe de treinamento, contendo vários detalhes encontrados em relatório da situação de treinamento, bem como comentários referentes a outros treinamentos de que necessitava o grupo. Incluía eventos de rotina, tais como treinamento com o extintor de incêndio, itens obrigatórios relatados ao quartel-general, porque refletem a situação de prontidão para o destacamento da equipe e de cada indivíduo. Essa mensagem em particular continha 238 itens atrasados para o grupo operacional, consistindo de cinco esquadrões. Duzentos e trinta e oito itens! Que barbaridade! Requeria o envolvimento imediato do comandante! Marquei "solucionar o problema" como prioridade e fiz com que as estatísticas melhorassem. Infelizmente, esses eventos não afetariam de qualquer forma a missão diária. Tal treinamento não apoiava a visão. O fato de cumprirmos com o mesmo, quer seja de imediato ou mais tarde não mudaria o número de surtidas a voar nem iria melhorar a execução segura da missão primária de voo. O pior é que viemos a saber que o grupo de operações e todos os Militares da Força teriam que cumprir com 20.000 sessões de treinamento! Essa mensagem acerca do treinamento auxiliar identificava menos de 1.2 por cento dos requisitos anuais de treinamento que estavam em fase de delinquência! Qual seria a quantidade razoável de grau de treinamento? Talvez se completássemos uns 90 por cento? Resultaria em 2.000 sessões sem completar e ainda estaríamos a 90 por cento!

O ponto é que chega uma mensagem, anunciando um problema. Sem uma abordagem compreensiva para determinar priori-

dade ou relevância para com a missão, rapidamente vira em armadilha que consome o tempo disponível. Os comandantes necessitam daquele período de tempo para tornar sua visão em realidade. Com que frequência chega uma mensagem anunciando um prazo final para “certa” informação requerida para “solucionar certo problema”? Sugiro que, com frequência, o problema não é questão que ameaça a missão e que, nem mesmo é digno do prazo final declarado. É verdade, o comandante deve reagir, respondendo aos superiores. Contudo, sem um plano de ação para as *m.e.* a tradução do “pingue” anunciando a chegada de *m.e.* é comunicação errônea a respeito de prioridades e enfoque.

Em simples palavras, conte com a visão de comando e encontre tempo para movimentá-la. Mantenha o enfoque em combate, continue a ir avante e gerencie as distrações. A maior parte do tempo o comandante deve concentrar-se em levar avante a missão e fazer dela a realidade, não administrar a rotina cotidiana. Uma *ORI* é um meio de determinarmos o sucesso de sua visão e a habilidade em interação de comando.

Emprego: Os Preparativos para a Inspeção de Prontidão

A interação do comandante, quer seja individualmente, em reuniões ou via comunicação eletrônica, é essencial ao sucesso. A maneira como emprega a visão dentro da equipe contribui ao ambiente interno.

Como saber se a equipe segue o rumo certo? Somos um grupo de guerreiros e uma nação em guerra. Assim, o combate é a prova decisiva. Fora disso, vamos levar em consideração as Inspeções Gerais. Para os preparativos e execução dessa inspeção, os comandantes de equipe enfrentam sólido obstáculo ao ambiente de comando.

Acabo de mencionar a interação em primeiro lugar e só então depois, a visão. Tal ordem é necessária, porque sem as ferramentas de comunicação, qualquer visão útil entra em erosão. Mas, eventos especiais, como as Inspeções Gerais exigem que a visão seja colocada

em primeiro lugar. O ideal seria iniciar com a decisão de conseguir a mais alta nota possível. Todos ganham com isso. É o motivo pelo qual fazemos parte da Força e estamos dispostos a travar a boa luta. Mas, que tal se declararmos que, ou conseguimos “a melhor nota ou desistimos” e então só conseguimos chegar a “excelente”? É melhor dizer: “Faremos todo o possível” estabelecendo um plano de ação enfocado nas áreas principais da Inspeção.

Certa vez participei de Inspeção, trabalhando lado a lado com o chefe de Padronização e Avaliações [*Standardization and Evaluation – Stan/Eval*] que me disse de cara que o melhor que podíamos esperar era “satisfatório”, uma vez que os problemas a corrigir eram muitos dentro do período de tempo que restava. Sua avaliação foi honesta e precisa. Contudo, concordamos que tentaríamos chegar à melhor avaliação possível. Levou firme empreendimento, esforço extraordinário para lá do que calculamos e ótima interação para descobrir as áreas principais e determinar onde concentrar o maior empenho. Os preparativos não foram lá tão divertidos, mas alcançamos o objetivo. Conseguimos o grau de “excelente +”. Até mesmo agora, acho que tivemos sucesso porque começamos lá embaixo e atingimos as alturas. Literalmente, empregamos o velho adágio de que “a jornada de 1.000 quilômetros inicia com o primeiro passo”. Transferimos o ‘desejável’ a algo que produziu resultados práticos. Por sinal, aquele chefe de *Stan/Eval* foi o verdadeiro herói!

Creio que o leitor gostaria de saber maiores detalhes fora do “comece lá embaixo e alcance as alturas” quando estiver às portas de uma Inspeção Geral. Provavelmente não será a primeira. É bom começar com a revisão de relatórios passados. Seguem abaixo os pontos de enfoque:

1. Óbvias discrepâncias. Remova questões óbvias, contínuas, que forcem o Inspetor Geral a dizer: “Nada se pode fazer. Sinto muito!” Determine o que deve estar a 100 por cento.
2. Listas de Verificação e instruções da Força Aérea. Todo inspetor pergunta:

“O que faz?”, seguindo-a com: “Onde estão as listas de verificação e as guias.” Todos desempenham as funções, mas será que podemos demonstrar por que agimos de certo modo e documentar o treinamento e execução?

3. Programas. Quer sejam programas maiores como Padrões e Avaliações e Garantia de Qualidade, ou menores, tais como listas de chamada, se são programas, serão inspecionados. Assim, devem estar em boa ordem! Considere iniciar um programa de intercâmbio de dados entre as equipes com programas similares.
4. Atitude. Provavelmente, a equipe do IG encontrará falhas em todas as áreas examinadas. Se os inspetores nada encontram à primeira vista, continuarão a escavar. Minha suspeita é que o raciocínio subjetivo desempenha certo papel em determinar a nota final. A equipe com atitude (que inclui vestimenta, aparência, hábitos e cortesia) ganharão naquela “área difusa”.
5. As visitas de assistência do estado-maior [por exemplo: um departamento requisita a visita de peritos para garantir melhor desempenho de tarefas] e auto-inspeções. Ótima ferramenta para o comandante, porque frequentemente tais visitas são levadas a cabo pelas mesmas pessoas que regressarão durante a Inspeção Geral. O principal é pensar como os inspetores e usar os mesmos procedimentos. Os inspetores do IG são Militares da Força Aérea, iguaizinhos a nós. Possuem listas de verificação e inspecionam de acordo com as guias. Assim, não existe varinha mágica! O que eles fazem, também podemos fazer.

Se o acima tem a ver com a visão, que tal as interações? Uma Inspeção testa as interações dos comandantes. Sem dúvida, contam com maior experiência e estão bem familiarizados com a missão e as operações. Podem melhor aguentar o impacto da inspeção e manejar todos os detalhes, literalmente. Mas é claro que não se lhes permite fazer isso. Sua obriga-

ção é fazer com que as equipes estejam de prontidão, garantir que desempenharão as funções, que estarão prontas para receber os inspetores e solucionar os problemas. É como comprovam a comunicação dentro da equipe.

As Inspeções são, na verdade, provas em liderança. Embora testem a visão, a habilidade de demarcar uma meta e alcançá-la, a Inspeção, em realidade, mede a habilidade dos comandantes em interagir e comunicar-se com os Militares. Após a inspeção, vamos esquecer rapidamente a nota recebida, mas não os meses de preparo. Os métodos, tom e ambiente criados pela abordagem do comandante, permanecerão. A Inspeção também comprova a habilidade do comandante em interagir com os Militares da Força frente a desafio. Quando o Inspetor diz ao comandante: “Encontramos algo. O senhor deve tomar conhecimento”, a habilidade de interação será posta sob estresse e testada ao máximo.

A Inspeção avaliará a habilidade do comandante em superar os obstáculos, a fim de cumprir com a visão. Requer ótimo talento em interação, tanto lógico quanto prático. Alguns dizem que devemos abolir as Inspeções ou usar outra terminologia, mas isso é bobagem! As equipes comprovadas contam com melhor desempenho e os comandantes aperfeiçoam a capacidade em liderança.

Conclusão

Este é um de muitos artigos referentes a comando. Não será o último e tampouco apresenta novas dicas ou ‘a última palavra em. . .’ Busca, contudo, remover certo mistério da formulação de visão de comando e a destacar o fato de que as interações são instrumentos poderosos. Espero que suscite o comentário “É, já passei por isso” ou “Vou ficar de olho aberto para aquilo.”

O enfoque foi o ambiente de comando, a avaliação de equipe que recebe a nota final quer seja boa ou não. Os comandantes assumem o maior papel quando demarcam a visão, fazendo com que a equipe mantenha o enfoque nas metas, colocando menor importância em rotinas cotidianas. Ao mesmo tempo, estabelecem uma equipe coesiva, via

interações pessoais que inspiram confiança aos líderes e entre os subordinados. O empenhimento despendido em interações de comando é o que conta.

Qual é o resultado? Alguns denominam o mesmo de rigidez moral dentro da equipe, bom *esprit de corps* ou ambiente de comando positivo. Não importa a interpretação, o certo é que beneficiam o comando.

Base Aérea Tyndall, Florida

Notas

1. Escola Superior da Aeronáutica [Air University – AU] - 2, *Guidelines for Command: A Handbook on the Leadership of People for Air Force Commanders and Supervisors* (Ma-

xwell AFB, AL: Air University Press, September 2003), 1, <http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Books/au-2/AU-2.pdf>.

2. LTC Duane A. Lempke, “Command Climate: The Rise and the Decline of a Military Concept” (tese de Mestrado, Escola Superior do Exército dos Estados Unidos [US Army War College], April 1988), 33, <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA194178&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>.

3. Merle Miller, *Ike the Soldier: As They Knew Him* (New York: G. P. Putman’s Sons, 1987), 617.

4. *Ibid.*, 618.

5. Gen Douglas MacArthur (palestra ao Corpo de Cadetes [Corps of Cadets], Academia Militar dos Estados Unidos [US Military Academy], West Point, 12 May 1962), <http://www.nationalcenter.org/MacArthurFarewell.html>.

6. AU-2, *Guidelines for Command*, 23.