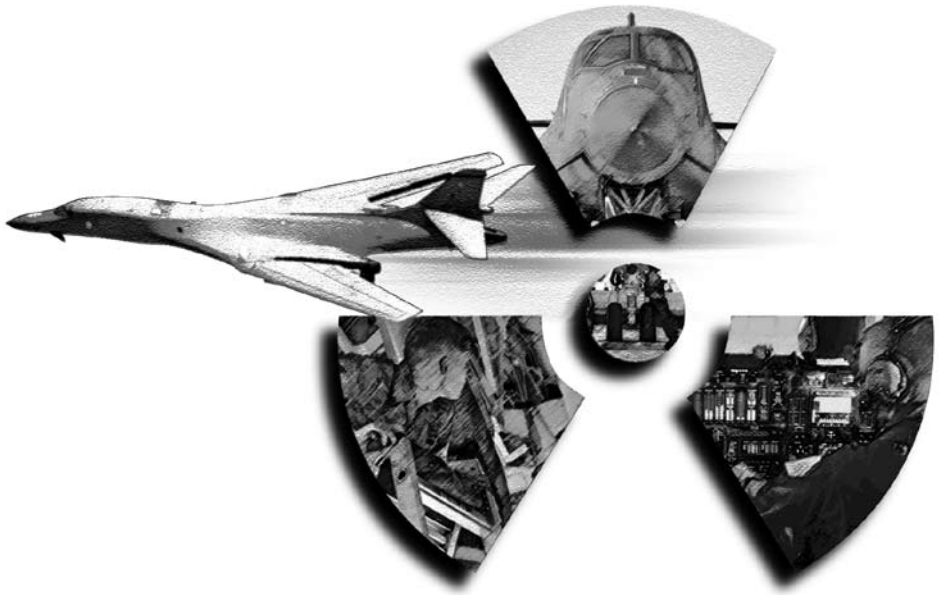
A Influência em Liderança e Gestão: Problemas e Soluções

Dr. Raymond A. Shulstad, Brigadeiro, USAF, Reformado
Tenente-Coronel Richard D. Mael, USAF, Reformado

Atualmente, o sucesso em liderança depende de influência e não autoridade.

—Ken Blanchard



MUITOS ESPECIALISTAS, como Ken Blanchard, postulam, e com razão, que liderar e gerenciar é nada mais que influenciar pessoas a cumprir com as tarefas, a fim de alcançar os objetivos. No contexto deste artigo, a influência em gestão e liderança apresenta problemas únicos, devido à ausência de autoridade hierárquica direta (i.e., nem todas as pessoas que necessitávamos influenciar trabalhavam diretamente para um gerente ou líder). É algo que ocorre naturalmente em organizações matriciais, nas quais os gerentes de projeto recebem o apoio de peritos em áreas especializadas autônomas (e.g., engenharia, logística, finanças, etc.) que talvez façam parte da equipe do projeto. Os obstáculos nesse tipo de situação não são tão grandes, já que o chefe

Gostaria de reconhecer os principais membros da equipe de certificação nuclear do *B-1B*, cuja dedicação e trabalho árduo foram fundamentais ao sucesso alcançado: Earl Kelley (meu sucessor no *SPO* do *B-1B*); Johnny Davis (*SPO* de Segurança do *B-1B*); Tom Roth, Nelms Ken, Jon Lowe e Lykins Danny (*SPO* de Engenharia do *B-1B*); Hoerter Joe (*SPO* de Teste do *B-1B*); Rau Jim (Logística do *B-1B*); Witmack Chuck e Gulick Lynn *(Rockwell)*; Groves Hal *(Boeing)*; Gannon Phil (Centro de Provas de Vôo da Força Aérea); Skadow Bill (Inspetor Geral da Força Aérea / Diretoria de Segurança Nuclear) e Don Gluvna (Laboratórios Sandia).

da organização autorizou o projeto, nomeou o gerente responsável e ordenou aos líderes dos departamentos especializados a oferecer apoio. Da mesma forma, em Forças Conjuntas, as Armas devem confiar umas nas outras. Contudo, todos os comandantes de componentes reportam ao Comandante da Força Conjunta responsável pela campanha.

Quando o projeto exige o apoio de organizações especializadas autônomas internas e também de organizações externas, com cadeias de comando completamente diferentes, a tarefa é ainda mais difícil. É o tema deste artigo em que ofereço a análise de estudo de caso do programa de certificação nuclear do bombardeiro *B-1B*, sob minha liderança no início de 1980. Liderar e gerenciar em ambiente assim complexo exige a mesma habilidade básica existente em situações de hierarquia direta.[1] Para alcançar sucesso sem autoridade hierárquica direta é necessário muito mais tempo e atenção para obter o apoio fora e dentro da organização. A persuasão e a barganha também são muito mais importantes.

Inicialmente, antes de descrever a situação que me aguardava ao chegar ao Gabinete de Programa do Sistema *B-1B* [*B-1B System Program Office-SPO]*, no verão de 1982, apresento breve histórico do *B-1B* e da certificação nuclear. A seguir, passo à discussão das dificuldades encontradas e ações tomadas. O resultado foi uma das realizações de que mais me orgulho – a certificação nuclear do *B-1B*, 30 dias antes da capacitação operacional inicial [*inicial operational capability-IOC*] em setembro de 1986, exatamente como previsto e planejado quatro anos antes.

Em seguida, resumo o que considero serem "as chaves de ouro" ou as melhores práticas, juntamente com os pontos essenciais para uma influência em gestão e liderança bem aplicada em todos os patamares da organização, quando não existe hierarquia organizacional direta. Finalmente, concluo com algumas observações, que espero serem valiosas aos líderes que agora enfrentam problemas de gestão e liderança em ambientes complexos.[2]

O Programa B-1B

O reinício do programa *B-1* em 1981 foi um marco da campanha do presidente Reagan para re-estabelecer a defesa nacional e preencher a lacuna de vulnerabilidade (real ou imaginária) entre os Estados Unidos e a União Soviética. O programa *B-1B* contou com a mais alta prioridade e uma estabilidade nacional sem precedentes. Continha aviônica ofensiva moderna da *Boeing* e defensiva da *AIL Eaton,* embarcadas em fuselagem *B-1* da *Rockwell* e motores B-1 da *General Electric*, aperfeiçoados e colocados sob prova de voo nos anos setenta.[3] Os requisitos, custo e cronograma foram definidos em grande detalhe em 1981 para um programa inicialmente avaliado em *US* $20.500 billhões e que entregaria à Força Aérea 100 *B-1B*s.[4] Finalmente, o Secretário de Defesa, o Presidente e o Congresso aprovaram essa estimativa e os contratos foram adjudicados a *Rockwell, Boeing, General Electric* e a *AIL Eaton* no início de 1982.

Vários aspectos, únicos ao *B-1B*, são importantes a este estudo. Em primeiro lugar, a estimativa inicial permaneceu sob o rígido controle do Secretário de Defesa, i.e., ele aprovava todas as alterações em requisitos, custo e cronograma. Tal estabilidade, juntamente com a vantagem de muitos anos de trabalho no *B-1,* resultaram em programa de risco moderado que o governo e as empresas contratadas estavam a fim de aceitar.[5] Isso, por sua vez, possibilitou um cronograma agressivo que incluía um *IOC* para setembro de 1986 e a entrega de todos os 100 bombardeiros para maio de 1988. A agenda possuía grande consonância entre o desenvolvimento e a produção. A estimativa básica bem definida e o risco moderado aceitável foram fundamentais para que o Congresso autorizasse a aquisição, que normalmente seria feita ao longo de muitos anos, economizando grande quantia, ao assegurar o comprometimento do governo para a compra da maioria das 100 aeronaves, logo de início, e não via incrementos anuais.

Em segundo lugar, o sistema de gerenciamento para o programa passou por reformulação incrível, resultando em administração agilizada, direta e dinâmica, economizando

tempo e dinheiro, reduzindo margens de erro e omissões. Do ponto de vista do gerenciamento, o diretor do programa do sistema *B-1B [system program director-SPD]* reportava-se diretamente ao Secretário da Força Aérea e ao Secretário de Defesa, passando por alto os níveis normais de supervisão do Comando de Sistemas da Força Aérea, Quartel General da Força Aérea e os departamentos administrativos subordinados ao Gabinete do Secretário de Defesa. Devido a menor supervisão, a Força Aérea concordou em alocar cerca de 200 pessoas ao programa *B-1B*, aproximadamente a metade do número normal para programa de tal dimensão e complexidade. Em 1982, o sistema administrativo para programas como o do *B-1B* era uma grande organização de gerenciamento de projetos, que administrava diferentes elementos do programa, apoiada por organizações especializadas autônomas para a engenharia, orçamento e controle, logística, provas de voo, segurança e outras. Em contraste, o escritório para o projeto *B-1B* era bem pequeno e as organizações especializadas, além de apoiar seus projetos, também eram obrigadas a gerenciar elementos cruciais do programa. A certificação nuclear foi um dos poucos aspectos gerenciada pelo escritório do projeto, porque requeria o apoio de quase todas as organizações especializadas autônomas do *SPO* e de várias agências externas.

Em terceiro lugar, para reduzir o custo e agilizar a gestão dos contratos, o *SPO* assumiu a responsabilidade de integrar a função das quatro empresas associadas contratadas, tal como no programa *B-1* original. O departamento de engenharia gerenciou a maior parte dessa integração, utilizando revisões do projeto e documentos detalhados de controle de interface e acordos com as contratadas. O governo assumiu, essencialmente, o papel que, por via de regra, seria desempenhado pela empresa contratada principal.[6] A função de liderança da organização de engenharia é bom exemplo do que quero dizer, quando menciono que as organizações práticas assumiram a responsabilidade pela gestão do projeto em lugar de apenas oferecer apoio ao gerenciamento do projeto.

O programa *B-1B*, extraordinariamente bem-sucedido, atingiu o *IOC* e a maioria dos outros marcos importantes dentro do prazo e orçamento pré-estabelecidos. Rick Mael atribuiu tal sucesso à estimativa de custos detalhada e escrupulosa, requisitos iniciais firmes, contrato de aquisição multianual e o papel de coordenação do *SPO*.[7] O sucesso sistemático do *B-1B* e sua rápida execução tornaram possível o desenvolvimento e produção do bombardeiro *Stealth B-2* sem aumentar ainda mais a brecha de vulnerabilidade. Finalmente, como elemento vital do programa estratégico para a modernização da Força, desempenhou função importante no colapso da União Soviética, pondo um fim à Guerra Fria. Para atingir o *IOC*, o *B-1B* necessitava de certificação nuclear.

Antes de embarcar um sistema de armas nucleares para ficar de prontidão e levar a cabo as missões, o Secretário de Defesa deve autorizá-lo, mediante assinatura das normas de segurança nuclear recomendadas pelo Secretário da Força que vai operar tal sistema. Antes de assinar, o Secretário de Defesa também analisa o relatório do Secretário de Energia, cujo departamento projeta, aperfeiçoa e fabrica as ogivas nucleares. A aprovação das regras de segurança nuclear pelo Secretário de Defesa reflete muitos anos de análise e testes, certificando que o sistema, mecânica e eletricamente, é compatível com as armas, podendo operar com as mesmas e lançá-las de forma segura e precisa.[8]

Dentro do Departamento de Defesa o *SPD* é responsável por todos os aspectos do projeto, aperfeiçoamento e produção do sistema, inclusive sua certificação nuclear. No escritório do programa, o *SPD* designa um gerente para o programa de certificação nuclear, dirige os escritórios especializados autônomos (engenharia, segurança, provas, logística, etc), a providenciar assistência e incorpora a contribuição das diferentes empresas contratadas em áreas apropriadas para o programa. O gerente de certificação nuclear do *SPO* recebe apoio interagencial após criar o Grupo de Oficiais de Projeto [*Project Officers' Group-POG*] presidido por ele, com representantes dos departamentos autônomos, empresas

contratadas, laboratórios do Departamento de Energia e comando superior que irá operar o sistema de armas, organização de provas de voo, organização de segurança de armas nucleares da força e a organização do Inspetor Geral *[Inspector General-IG]* para certificação da garantia nuclear. O *POG* do *B-1B* continha mais de 60 membros de 14 organizações distintas, sendo cinco delas, organizações especializadas autônomas da *SPO*. As outras nove incluíam agências externas: duas empresas contratadas (*Rockwell* e *Boeing*), Comando Aéreo Estratégico *[Strategic Air Command-SAC]*, Laboratório de Armas da Força Aérea, Centro de Provas de Voo da Força Aérea, Diretoria de Segurança Nuclear (*DNS*) do Inspetor Geral da Força Aérea *[Air Force Inspector General Directorate of Nuclear Surety]* e três laboratórios do Departamento de Energia.[9]

Durante o desenvolvimento dos sistemas de armas, os membros do *POG* operam em conjunto para completar as análises e testes necessários. Os extensos testes ambientais e mecânicos asseguram que a arma nuclear jamais excederá os critérios do projeto, do momento que abandona a área de armazenagem até atingir o alvo. A prova elétrica certifica que a aviônica do sistema da aeronave pode comunicar-se com o sistema que arma e desarma a bomba. O lançamento de armas simuladas durante as provas de voo confirma que o sistema pode, com segurança e eficácia, lançar a arma e atingir o alvo. Um estudo de segurança do sistema nuclear que ocorre simultaneamente com essas atividades, analisa todos os riscos possíveis e formula regras de segurança para o sistema de armas nucleares. Entre outras, esse estudo deve provar, sem sombra de dúvida, que a aviônica não pode armar e lançar a bomba inadvertidamente. Eventualmente, os resultados desses estudos, análises e testes seguem os canais independentes que levam ao Secretário da Força e ao Secretário de Energia. Ambos devem certificar que as armas nucleares podem, segura e eficientemente, ser incluídas na capacidade operacional, antes que o Secretário de Defesa assine as normas de segurança para o sistema nuclear.

A Situação no Verão de 1982

Apresentei-me ao *SPO* do *B-1B* em julho de 1982, aproximadamente sete meses após o reinício do programa, o que ocorreu após a adjudicação dos contratos. Após o encontro com o Maj. Gen. William E. Thurman, o *SPD* do *B-1B*, dirigi-me ao escritório do Cel. Nick Fritz, diretor de projetos do *B-1B* e meu novo chefe. Ele, por sua vez, apresentou-me ao Capitão Rick Mael, que, até minha chegada, fazia tudo sozinho, tentando gerenciar todos os aspectos do sistema de armamento *B-1B*, inclusive lançadores, equipamento de apoio de carga para a arma e a certificação nuclear. Em suma, completamente sobrecarregado e sinceramente feliz, quando me viu. Notei o pequeno tamanho do escritório que ainda devíamos compartilhar com outro oficial e perguntei onde estava o resto da equipe. Explicou o conceito de gestão do *SPO*, que envolve o apoio de peritos de departamentos especializados autônomos, como engenharia, segurança, logística e provas de voo que trabalhavam para o *SPO*, mas em diferentes dependências.

Durante as primeiras semanas, visitei os outros escritórios do *SPO* para conhecer os membros das equipes autônomas. Todos pareciam compreender, em geral, os requisitos de certificação nuclear e seu papel no processo. Todos possuiam um chefe de departamento em sua área de especialidade com escritório dentro do *SPO* e também chefes correspondentes em suas sedes, localizadas fora do *SPO*. Nenhum deles havia sido designado para apoiar a certificação nuclear em tempo integral. Por exemplo, os quatro engenheiros de armamento eram responsáveis em supervisar o desenvolvimento, integrar o sistema de armamentos e embarcar a aviônica ofensiva no *B-1B*. A certificação nuclear era apenas pequeno, mas importante aspecto do seu trabalho total. Embora todos parecessem entender a importância da certificação nuclear e o que deveriam fazer, não existia um plano de ação para designação de funções e prestação de contas.

Com a assistência do departamento de engenharia, Rick havia organizado um *POG*, convocado algumas reuniões e nada mais.

Contatei todos os membros de agências externas (que não faziam parte do *SPO*), inclusive empresas contratadas e vi que a situação era a mesma (ou seja – cientes dos requisitos, mas pouca ou nenhuma ação). Os membros das contratadas *Rockwell* e *Boeing* disseram que a certificação nuclear não constava do contrato. Isso me preocupou, pois a certificação era absolutamente essencial e era difícil acreditar que havia sido deixada fora dos contratos padrões dos *B-1Bs* de *US* $20.500 bilhões de dólares. Durante os próximos meses, passei grande parte do tempo verificando o que os contratos continham ou deixavam de conter e corrigindo as inconsistências.

Cerca de um mês após a chegada, apresentei um relatório referente à certificação nuclear ao General Thurman, enumerando os requisitos necessários à abordagem e estratégia. Levei o Rick comigo ao gabinete do General para a apresentação desse relatório e descobri que sua equipe havia convidado alguns dos especialistas autônomos mais importantes. Expliquei ao General que para alcançarmos sucesso necessitava de seu apoio e comprometimento, a correção de inconsistências contratuais, a garantia de que as empresas contratadas sabiam exatamente o que delas se esperava, a formulação de plano e a utilizão das contratadas e o restante do *POG,* a fim de colocar o plano em execução. Comuniquei ao General que o processo normalmente levaria de 6 a 10 anos, mas que poderia completá-lo em 4 para cumprir com o *IOC* de setembro de 1986, aproveitando o que já havia sido feito durante o programa *B-1* original, acelerando algumas atividades e levando a cabo certas tarefas de forma simultânea e não consecutiva.

Quando concluí a apresentação, o General Thurman entusiasticamente assinalou com o polegar que aprovava e ordenou aos especialistas que me apoiassem. Tudo estava indo às mil maravilhas, até o finalzinho, quando o chefe de controle do programa (gerente-financeiro) comunicou ao General que a certificação nuclear havia sido retirada do projeto inicial de *US* $20.500 bilhões, devido a etiqueta de 50 milhões de dólares, alta demais. Eu disse, então, ao General Thurman que as contratadas haviam me dito a mesma coisa, mas que não haviam mencionado o custo. Em seguida, reiterei que a certificação nuclear não era uma opção, que o apoio das firmas contratadas era essencial e que iria resolver o dilema da falta de consistência nos contratos. Prometi apresentar novo relatório dentro de um mês com o custo e alterações contratuais necessários.

Algumas semanas após, convoquei a primeira reunião com o *POG*, durante a qual apresentei-me, submeti o mesmo relatório e desafiei o grupo a passar do bate papo à ação. Deixei claro que só o trabalho corriqueiro não seria suficiente para a certificação nuclear do *B-1B* a tempo para cumprir com o *IOC* de setembro de 1986. Portanto, agiríamos de modo distinto. Finalmente, mencionei que deveríamos formular um plano, identificando todas as ações e cada indivíduo encarregado das mesmas, bem como um cronograma para monitorar e gerenciar o progresso. Contávamos com três subgrupos *POGs* para segurança, compatibilidade para a aeronave e logística. Além disso, um especialista autônomo do *SPO* presidia os subgrupos, mas os grupos nem mesmo se conheciam. Dividi o *POG* em subgrupos, orientando-os a passar o resto do dia em fase de organização. Pedi-lhes para agendar uma reunião dentro das próximas semanas, após a qual delinearíamos todas as ações necessárias a cada área (e quando deveriam ocorrer) nos próximos quatro anos, para obtermos a certificação nuclear o mais tardar em agosto de 1986, 30 dias antes do *IOC*. Agendei a próxima reunião do *POG* para dentro de um mês, onde juntos traçaríamos um plano global e integrado.

Problemas e Ações

Enfrentei sete obstáculos críticos. De uma ou outra forma, os líderes que utilizam a "influência em gestão e liderança" encontrarão problemas similares. Descrevo as ações tomadas para cada um. Apesar desses contratempos e de minhas reações não terem sido de fato causadas pela falta de autoridade hierárquica, a necessidade de exercer influência sem autoridade direta certamente moldaram ambos.

Problema nº 1: Assegurar o Compromisso

Desde o início, sabia que era necessário contar com o compromisso de todas as 14 organizações do *POG*, assim como de seus 60 membros para obter a certificação nuclear para o sistema. Garantir esse compromisso foi crucial para conseguir a cooperação necessária para concluir a tarefa e alcançar a meta. Sem ele, sabia que seria um fracasso, portanto devotei grande atenção, a fim de obter e manter a promessa feita.

A meu favor contava com a mais alta prioridade nacional dada ao programa *B-1B*. O pessoal do *SPO* e organizações externas estavam animados. Aticei o ânimo com uma campanha para educar os membros do *POG* em certificação nuclear e em liderança dentro e fora do *SPO*. No entanto, minha intençao era para que a campanha fosse mais além da educação, convencendo a todos de que alcançar o *IOC* para o *B-1B*, a certificação nuclear era um imperativo e não uma opção. Iniciei a campanha com o General Thurman e a liderança do *SPO* do *B-1B*, continuei com o *POG* e, em seguida, engajei as cadeias de gerenciamento das nove agências externas. Assim, consegui convencer a todos de que os requisitos acima eram necessários e angariei aquele compromisso tão importante. Mas não simplesmente entoei sucesso e passei a dedicar-me a outra tarefa. Muito pelo contrário, trabalhei com afinco para manter o comprometimento. Por exemplo, cerca de um ano mais tarde, persuadi o General Thurman a presidir a liderança sênior a passar um dia revisando o plano, situação, problemas e ações principais contínuas. Os líderes do *SPO* e das nove agências externas que aprovaram a agenda do *POG* participaram e reiteraram o apoio de suas agências ao programa e ao plano.

Problema nº 2: Assumir Controle

A necessidade do líder em dar um passo à frente e assumir o controle na ausência de autoridade hierárquica é ainda mais importante. Sem liderança para guiar a equipe, não existe trabalho em grupo ou esforço individual coordenado e coeso, que leva ao verdadeiro progresso em direção à meta.

Embora não possuísse autoridade hierárquica, o General Thurman outorgou-me toda a autoridade que necessitava no *SPO*, nomeando-me líder do projeto e ordenando que os escritórios de especialidades autônomas oferecessem seu apoio a mim e ao projeto. Consequentemente, as empresas contratadas perceberam que eu era um dos clientes principais, seguiram minhas diretivas e cumpriram com as tarefas. Fora do *SPO* e das duas contratadas, as sete organizações restantes possuiam responsabilidades para com suas próprias regulamentações que ditavam as funções e responsabilidades em prol da certificação nuclear. Assim, tanto dentro como fora do *SPO* contava com toda a autoridade necessária para exercer influência. Embora indireta e derivada, a autoridade, assim mesmo, era mais que suficiente. Não obstante, durante as interações individuais com os membros do *POG*, antes da primeira reunião, não deixei dúvida de que estava assumindo controle e responsabilidade pelo projeto e esperava seu apoio. Não é de surpreender que a resistência desapareceu e que a equipe parecia aliviada em ter alguém em controle. Sabiam que, sem liderança, fracassariam.

Durante a primeira reunião com o *POG* fui muito além de presidi-la, reiterando o fato de que possuia a autoridade necessária. Por exemplo, esclareci ao *POG* que contávamos com quatro anos para terminar a tarefa o que não aconteceria se continuássemos com a rotina de sempre. Também deixei bem claro que quando se deparassem com problemas, eu só estava interessado em ações para solucioná-los e não em saber porque eram tão difíceis. Finalmente, disse que estava na hora de parar com a conversa e de começar a entrar em ação.

Problema nº 3: Como Obter Cooperação e Trabalho em Equipe

Assegurar o compromisso é essencial, mas não é suficiente para um projeto como a certificação nuclear que exige cooperação e ação dentro de tantas organizações. Não existe fórmula simples para obter a devida cooperação

e trabalho em equipe, mas acredito que o que segue é essencial.

Primeiro, o líder define o que deve ser feito, assim como as funções e responsabilidades, em suficiente detalhe, tornando claro que o apoio de organizações múltiplas é fundamental à realização de cada tarefa. Fiz questão de que os documentos de autorização dos *POGs* e subgrupos possuíssem as minúcias necessárias. Uma vez de posse do plano, cada tarefa, não só possuía um escritório designado com a responsabilidade principal, mas também um escritório com a responsabilidade colateral. Quando as equipes reconhecem que a cooperação e o trabalho em grupo são fundamentais, os membros reagem positivamente.

Segundo, os grupos menores tendem a ser mais eficazes em promover a cooperação e o trabalho em equipe para atingir o objetivo comum. Assim, deleguei a maior parte do trabalho aos três subgrupos, capacitando-os, como equipe, a desempenhar o trabalho. Em toda reunião de *POG*, os gerentes de cada subgrupo relatavam as ações de sua organização, os resultados, avanços e problemas. Após uma ou duas reuniões, os subgrupos ficaram cientes de que eu sabia muito bem qual era a diferença entre atividade e ação e que esperava resultado e progresso. Os empregados desejam cumprir bem com as tarefas e satisfazer os líderes. Após esclarecer bem as expectativas e informar que iria inspecionar o progresso regularmente, consegui o que queria: trabalho em equipe, cooperação e, o importante, resultado e progresso!

Durante a primeira reunião de *POG* em que participei, fiz algo que, de maneira direta e sólida, reforçou a mensagem. Ao repassarmos os itens de ação das primeiras reuniões realizadas antes da minha chegada, cancelei 20 dos 30 itens, porque haviam agendado suas organizações a desempenhar seu trabalho (dos *POGs*) ou haviam entrado em coordenação com outros para cumprir com as tarefas. Deixei bem claro que não precisávamos de itens para que cumprissem com seus deveres e entrassem em coordenação. Isso já era o que deles se esperava! Em reuniões subsequentes, concentrei-me em ações que pediam resolução, a fim de manter o projeto dentro do cronograma.

Problema nº 4: Abrir os Canais de Comunicação

Uma vez garantido o compromisso, trabalhando em conjunto para alcançar a meta, o líder enfrenta outro obstáculo: abrir os canais de comunicação entre as organizações em todos os níveis. A minha abordagem foi dar a cada membro o número de telefone e endereço de todos os outros membros. Hoje também incluiria o correio eletrônico de cada um. Nos anos oitenta, isso não existia. O padrão operacional da época para a certificação nuclear era passar todas as comunicações pelo *SPO* ou liderança do *POG*, especialmente em interações com, ou solicitar algo das, empresas contratadas. Sabia que não possuía pessoal ou tempo para gerenciar as comunicações. Assim, autorizei e incentivei todos a comunicar-se diretamente entre si, inclusive as contratadas. Essa abordagem revolucionária apresentava certo grau de risco, pois poderia levar a grandes alterações contratuais não autorizadas, resultando em despesas não programadas. Mesmo assim, aceitei o risco, porque confiava nas empresas contratadas e via a comunicação aberta como essencial – outra abordagem, de certa forma, sem precedentes. Entretanto, antes de implementar a iniciativa, comuniquei-me com as empresas que possuíam contratos de preço fixo. Pedi-lhes que jamais dissessem não a qualquer solicitação, sem antes entrar em contato comigo. Se o pedido estivesse fora do âmbito do contrato, eu seria a pessoa que requisitaria a alteração do mesmo. O interessante é que nunca recebi uma comunicação de "fora do âmbito do contrato", após a correção das inconsistências contratuais.

Em retrospecto, o início dos anos 80 possuía muitos problemas de comunicação, porque não havia computadores, internet, correio eletrônico, videoconferência ou teleconferência. Toda a comunicação era feita em pessoa ou via telefone. Passávamos muito tempo caminhando de lá para cá, falando ao telefone e indo à reuniões. Embora ineficientes, contribuiram para a clareza de comunicação e a eficácia da gestão.

Problema nº 5: Como Aumentar a Confiança e o Respeito

Nada é mais importante para o trabalho eficaz em equipe do que conseguir a confiança e o respeito. Por isso, concentrei grande atenção nessa área, conforme ilustrado pelos exemplos que seguem. Dentro do *SPO*, criei certas normas de pessoal para os gabinetes autônomos. Insisti que nomeassem um chefe-especialista em sua área. Sua responsabilidade seria dar apoio técnico e cumprir com as tarefas por mim designadas. Deixei claro que além de chefe perito em sua área, teria a responsabilidade de providenciar pessoal para o meu e outros projetos. Minha única preocupação era levar a cabo o projeto. Pedi-lhes que me consultassem sempre que houvesse conflito em alocação múltipla de pessoal, assegurando-lhes que iria negociar uma solução. Embora não assinasse os relatórios de desempenho de seu pessoal, providenciava insumo escrito e verbal para os mesmos. Aumentei ainda mais a confiança e respeito, nomeando funcionários para menções honrosas.

Ilustro dois exemplos que refletem as tentativas em aumento de confiança e respeito em agências externas. Normalmente, a relação é tensa entre o usuário operacional (neste caso o *SAC*) e o departamento de aquisições. Os usuários ficam frustrados porque pensam que suas demandas nem sempre são satisfeitas por completo, devido a custo excedente ou atraso em cronograma. As agências de aquisição ficam frustradas porque mudanças em requisitos afetam o projeto, o custo e o cronograma. Como os requisitos básicos para o *B-1B* eram minuciosos e rigorosos, grande parte desses problemas normais foram atenuados já de início. E, ainda, o General Thurman fez com que o *SAC* pudesse votar na configuração do programa e controle dos requisitos iniciais. Segui o exemplo dentro do *POG* e fiz com que o *SAC* possuísse pleno direito. Quando o comando necessitava de algo referente à capacidade de armas, nunca usava os requisitos básicos do programa como desculpa para dizer não. Ao contrário, pedia a avaliação das empresas contratadas. Se conseguissem acomodar a solicitação, sem afetar o custo ou o cronograma, incorporávamos a alteração. Se o pedido afetasse o custo ou cronograma, dávamos ao *SAC* a opção de oferecer uma compensação ou de elevar a proposta de alteração à configuração do programa e controle de requisitos básicos. Dessa forma, aumentamos a confiança e o respeito, acomodamos muitas alterações que não causaram impacto e, que eu saiba, nunca foi necessário aumentar o custo de uma proposta.

O segundo exemplo tem a ver com a Diretoria de Segurança Nuclear *(DNS)* do *IG* da Força Aérea que, para preservar sua independência, normalmente não é membro do *POG*. Em geral, a *DNS* recebe as atas das reuniões do *POG* e, às vezes, participa de certas reuniões como observadora e espera até quase o final da fase de desenvolvimento para iniciar uma avaliação independente do estudo de segurança nuclear e das regras de segurança propostas. Essa abordagem simplesmente não funcionou com o *B-1B* porque a produção e o desenvolvimento iniciaram ao mesmo tempo. Exatamente o que quis dizer ao General Thurman, quando declarei que o trabalho de rotina não seria suficiente. Pedi ao representante da *DNS* que viesse a ser um observador ativo, solicitando que assistisse a todas as reuniões do *POG*, comunicando questões e problemas com antecedência para que pudéssemos solucioná-los, tentando evitar alterações futuras de grande custo. Até mesmo tomei um passo inédito, convidando-o a assistir algumas revisões do programa de engenharia do projeto. Assegurei-lhe que entendia e respeitava sua necessidade de autonomia e que eu não podia garantir que a *DNS* não encontraria falhas mais tarde, durante a avaliação independente do estudo de segurança.

Ao abrir o *POG* à participação da *DNS* e o comentário de que o trabalho de rotina não garantiria a certificação nuclear do *B-1B* em tempo útil para o *IOC* de setembro de 1986, começaram a me causar problemas. Após a primeira reunião com o *POG*, o representante da *DNS* redigiu um relatório de duas páginas que foi diretamente ao Inspetor Geral da Força Aérea sem passar pela cadeia de comando. Condensado em curto parágrafo, relatando as atividades semanais do *IG* ao Se-

cretário da Força Aérea, o relatório citava o Tenente-Coronel Shulstad, afirmando que o *B-1B* não alcançaria o *IOC* de setembro de 1986, porque não conseguiria a certificação nuclear a tempo. A forma condensada não mencionou que não estaríamos seguindo a rotina de sempre. Aproximadamente uma semana depois, durante a revisão do programa *B-1B*, o General Thurman foi pego de surpresa pelo Secretário da Força Aérea. Causar um ataque-surpresa ao chefe é o meio mais rápido de acabar com a carreira. Mas sobrevivi, quando o General Thurman ouviu e validou toda a situação. Mais tarde, o *IG* da Força Aérea pediu desculpas ao Secretário e ao General Thurman pela desinformação. Até mesmo deixou que eu continuasse a manter a *DNS* como observadora ativa dentro do *POG*. Formulei certas regras com a diretoria para evitar a repetição de tais falhas em comunicação. Por mais doloroso que tenha sido esse incidente aumentou a confiança e o respeito mútuos.

Problema nº 6: A Remoção de Obstáculos

Todo projeto depara-se com problemas ou obstáculos que devem ser solucionados ou superados para progredir e alcançar sucesso. A identificação desses problemas e sua solução é especialmente difícil com a participação de várias agências sem autoridade hierárquica.

Quase imediatamente, percebi que deveria resolver as inconsistências contratuais para assegurar que receberíamos o tipo de apoio necessário. A tarefa tornou-se ainda mais complicada, porque muitas autoridades que haviam negociado os contratos iniciais, tanto particulares como governamentais, haviam passado a outros cargos. No entanto, sabia que ambas as partes alegavam que a certificação nuclear havia sido removida dos contratos iniciais devido ao custo de *US* $50 milhões.

Graças ao planejamento acima, tinha boa ideia do que necessitávamos das contratadas. De posse dessa informação, Rick Mael e eu começamos meticulosa e diligente análise de averiguação do contrato inicial e propostas para a certificação nuclear. Com a assistência das empresas contratadas e dos colegas de equipe dos departamentos autônomos do *SPO*, descobrimos que a maioria – mas não todas – as análises críticas e ensaios já constavam do contrato inicial, mas sem o rótulo de certificação nuclear. Descobrimos também que a maior parte do custo estimado de *US* $50 milhões foi devido a suposição da necessidade de provas de voo [especificamente] dedicadas às armas. Trabalhamos com o grupo de provas de voo para que integrassem ao programa completo de provas do *B-1B*, tanto o teste de instrumentos conetados aos armamentos quanto o teste em voo para o sistema de lançamento. Vimos que o apoio das contratadas e a participação no *POG* e subgrupos haviam sido eliminados do contrato inicial e, portanto, necessitavam de cobertura jurídica. Eventualmente, negociamos alterações ao contrato com a *Boeing* e a *Rockwell* por um custo total de menos de *US* $5 milhões. Depois da nossa apresentação, o General Thurman autorizou o uso do fundo de reserva do gerenciamento do programa para cobrir os *US* $ 5 milhões. Assim, o projeto inicial do B-1B explicitamente incorporava a certificação nuclear.

Problema nº 7: Como Elaborar e Colocar o Plano em Ação

A formulação de plano abrangente para programa que requer o apoio de várias organizações é extremamente importante e especialmente difícil sem autoridade hierárquica. O principal é implementar uma abordagem de planejamento participativo que defina metas de alto nível e delegue o planejamento detalhado à fase de execução. Naquele nível, os participantes completam o planejamento detalhado, utilizando um processo colaborativo que envolve todas as organizações. Durante a primeira reunião com o *POG*, aloquei um período de tempo para que os subgrupos iniciassem o processo de planejamento detalhado, baseado em alguns marcos de alto nível. Sugeri que se reunissem antes da segunda reunião, um mês depois, quando examinaríamos e integraríamos todas as atividades necessárias, atribuindo responsabilidades e determinando o tempo necessário para cada fase. Identificamos ações essenciais, tanto para o plano refe-

rente ao nível inferior do subgrupo, quanto para o nível superior da agenda de gerenciamento. Todos saíram dessa segunda reunião com uma idéia clara do que deveria ser feito, quem era o encarregado, quem eram os assistentes e qual era o prazo de cumprimento.

Passei então à uma gestão de "desempenho-de-acordo-com-o-plano" com revisões mensais do progresso do subgrupo e revisões trimestrais durante as reuniões do *POG*. Durante essas revisões, fizemos os ajustes necessários, identificamos problemas e designamos ações para solucioná-los e voltar ao curso traçado. Em essência, utilizei o plano para exercer controle e orientar as funções de gestão, o que muito facilita o trabalho quando utilizamos a influência em liderança e gestão! Ao passar à nova missão, em 1984, meu sucessor e o *POG* continuaram a utilizar o plano dessa mesma forma. Portanto, o plano e minha abordagem em geral, sobreviveram a mudança em liderança em meio à sua execução.

As Chaves de Ouro

As ações tomadas para com os sete problemas refletem minha estratégia e estilo de liderança empregados para dirigir o programa de certificação nuclear do *B-1B*. Também refletem o compromisso abrangente para o cumprimento da missão e a capacidade em adaptar a liderança e estilo de gerenciamento para enfrentar os problemas práticos dessa situação complexa. Não contava com experiência prévia em empregar a influência em liderança e gestão, mesmo assim as questões ficaram claras desde o início e a estrutura básica da estratégia surgiu logo após. A experiência adquirida durante o planejamento e a execução refletem-se em minhas soluções. Outros podem fazer uso da prática e metodologias em qualquer tipo de gerenciamento que use essa abordagem. De forma geral, essas boas práticas refletem-se abaixo:

1. Garantir e manter o compromisso, através da educação e persuasão de todas as camadas de gerenciamento em todas as organizações.
2. Assumir o controle de forma indireta, de fontes de autoridade delegadas e exercer influência.
3. Obter cooperação e trabalho em equipe, definindo funções e responsabilidades, esclarecendo a expectativa da necessidade de ação e progresso.
4. Abrir os canais de comunicação, permitindo que todos os membros comuniquem-se uns com os outros.
5. Estabelecer confiança e respeito através de interações e compromissos transparentes e francos.
6. Remover obstáculos para o sucesso com empreendimento colaborativo determinado, trabalhar com afinco e entrar em barganhas, quando necessário.
7. Formular e colocar em execução um plano abrangente, usando-o para exercer a direção e controle.

Dicas para o Sucesso

Além de seguir os pontos acima, aqueles que desejam alcançar sucesso nesse ambiente complexo devem praticar sólida gestão e liderança eficaz. Devem utilizar as funções básicas de gestão: organização, planejamento, direção e controle. Contudo, a capacidade de persuasão e negociação tornam-se mais importantes na ausência de autoridade hierárquica.

Do mesmo modo, as soluções aos problemas acima, refletem quase tudo que considero ser essencial à liderança eficaz: ser atento para com as pessoas, demarcar a visão e a direção, comunicação eficaz, adotar e instilar atitude positiva, manter-se pró-ativo, orientar e servir de mentor no aperfeiçoamento profissional de subordinados – mesmo aqueles que não trabalham diretamente para o líder.[10] No entanto, a participação de agências múltiplas exige um estilo de liderança mais cooperativo e participativo.

Embora os pontos essenciais, a gestão e a liderança sejam importantes para o sucesso, no final de tudo, a diferença ocorre devido ao trabalho árduo de pessoas dedicadas, talentosas e capacitadas. Tive muita sorte com a

equipe que fez parte do programa de certificação nuclear para o *B-1B*.

Conclusão

O gerenciamente de programa ou campanha que inclui várias organizações, sem autoridade hierárquica, exige abordagem de influência em gestão e liderança. Ao analisar o estudo de caso, identifiquei as melhores práticas que possibilitam o sucesso em tal ambiente. Espero que outros recebam o benefício da minha experiência e utilizem esse conhecimento para gerenciar e liderar com maior eficácia em ambientes assim complexos. ❑

Notas

1. Dr. Raymond A. Shulstad, Brigadeiro General, *USAF*, Reformado, "As Perspectivas em Liderança e Gestão," *Air and Space Power Journal*-Português (3º Trimestre 2009): 57–64, http://www.airpower.maxwell.af.mil.apj international/apjpor.html

2. Pedi a colaboração de Rick Mael para este artigo, devido a perspectiva particular: a única pessoa no *SPO* do *B-1B* que realmente trabalhou diretamente para mim. Rick é colega de profissão e amigo há mais de 28 anos, desde que assumi o comando do programa de certificação nuclear do *B-1B*. Após todo esse tempo, sabia que necessitava de sua assistência, a fim de chegar aos fatos e que sua perspectiva, como subordinado confiável e respeitado, seria útil para equilibrar minha opinião de líder sênior.

3. A aviônica ofensiva do *B-1B* da Boeing alavancou o programa de modernização do *B-52* estabelecido para integrar o lançamento do ar de mísseis de cruzeiro *[air launched cruise missiles-ALCM]*. Do mesmo modo, a aviônica defensiva do *B-1B* da *AIL* instituiu importantes provas de voo para os sistemas de defesa do *B-1*.

4. A quantia inicial de 19,7 bilhões de dólares incluía a capacidade de bomba convencional e arma nuclear (bombas e mísseis de ataque de curto alcance ar-superfície). Logo após a assinatura dos contratos iniciais, foi adicionada a quantia de *US* $800 milhões para a integração dos *ALCM*, dando ao *B-1B* a capacidade de lançamento nuclear, longe do alvo.

5. A principal exceção ao risco moderado foi o conjunto de aplicativos de aviônica defensiva, um problema desde o início. Esse risco foi atenuado pelo aumento gradativo do conjunto defensivo durante a produção de aeronaves e pela adição do *ALCM*, que previa capacidade de lançamento, atingindo o alvo de longe, sem exigir que o *B-1B* penetrasse as defesas inimigas.

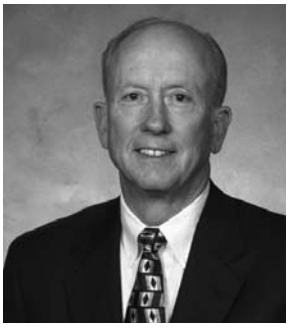
6. O modelo do governo, assumindo a responsabilidade pela integração era sem precedentes em programas de aquisição de aeronaves. No entanto foi utilizado com sucesso por vários anos em programas de mísseis balísticos intercontinentais, em que o apoio de engenharia contratado - *TRW*- executa o papel do governo.

7. Major Richard D. Mael, "B-1B: An Untold Success Story," documento de pesquisa (Norfolk, VA: Armed Forces Staff College, 12 novembro 1986).

8. A certificação nuclear é regida pela Diretiva 3150.2 do Departamento de Defesa, *DoD Nuclear Weapon System Safety Program*, 23 de dezembro 1996, sec. 4, "Policy," http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/315002p.pdf.

9. A fim de preservar a independência dentro da Força Aérea, o *DNS* do *IG* fez parte do *POG* como observador e não como membro.

10. Shulstad, "Perspectivas em Liderança e Gestão," ASPJ-Português – 3º Trimestre 2009.



O Dr. Shulstad recebeu o Bacharelado da Universidade de Alabama, Mestrado e Doutorado do Instituto de Tecnologia da Força Aérea. É assessor independente para a indústria e o governo em ampla gama de tópicos, inclusive gerenciamento e liderança organizacional, pesquisa e desenvolvimento e engenharia de sistemas e aquisições. Contratado pela *MITRE* em 1999, aposentou-se em 2006 como vice-presidente e gerente-geral do Centro para o Comando e Sistemas de Controle da Força Aérea, para a mesma empresa. Anteriormente, foi diretor de Planejamento Estratégico para Sistemas de Vigilância e Gerenciamento de Batalha *para* a *Northrop Grumman Corporation*. Aposentado pela Força Aérea em 1994, após distinta carreira de 28 anos. Seus últimos postos incluem vice-comandante do Centro de Sistemas da Aeronáutica na Base Aérea de *Wright-Patterson* em Ohio (1993-94) e vice-comandante da Divisão de Sistemas Eletrônicos, Base Aérea de *Hascom*, Massachusetts (1991-93). Autor de *Peace is My Profession* (National Defense University Press, 1986), um livro que trata das facetas morais da diretriz nuclear norte-americana.

As opiniões expressas ou insinuadas nesta revista pertencem aos seus respectivos autores e não representam, necessariamente, as do Departamento de Defesa, da Força Aérea, da Universidade da Força Aérea ou de quaisquer outros órgãos ou departamentos do governo norte-americano.