



Um grupo de alunos do Curso Básico de Liderança para Oficiais (BOLC-B) colabora antes de conduzir uma simulação de direção de tiro em Fort Sill, Oklahoma, 27 de abril de 2020. Os alunos que estavam cursando o BOLC-B e os Cursos de Capitães participavam do Projeto Athena e realizavam avaliações individuais que focam a comunicação, o pensamento crítico e as habilidades de liderança durante seu programa de instrução. (Foto: Sgt Amanda Hunt, Exército dos EUA)

# Projeto Athena

## Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes

Gen (BG) Charles Masaracchia, Exército dos EUA

Cel Samuel Saine, Exército dos EUA

Jon Fallesen, Ph.D.\*

Um dos relatos mais célebres sobre o desenvolvimento de líderes no Exército dos Estados Unidos da América (EUA) envolve comandantes mais antigos durante a Segunda Guerra Mundial. Os caminhos trilhados por líderes como George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower e George S. Patton se cruzaram diversas vezes nas décadas antes que eles organizassem, planejassem e conduzissem as campanhas que levaram à vitória dos Aliados. Todos os três foram influenciados pelos conselhos e orientações de Fox Conner, que passou para a reserva remunerada

**O Gen (BG) Charles Masaracchia, do Exército dos EUA,** é o oitavo

Diretor do Centro de Excelência do Comando de Missão, Fort Leavenworth, Kansas. Comandou em todos os escalões, incluindo a 2ª Brigada da 1ª Divisão Blindada e a 3ª Brigada de Assistência à Força de Segurança. O Gen (BG) Masaracchia serviu como Comandante do Comando de Instrução, Assessoramento e Assistência–Leste (Train, Advise, Assist Command-East) e como Subcomandante de operações gerais do Comando Combinado de Transição de Segurança–Afeganistão (Combined Security Transition Command-Afghanistan). É bacharel pela Norwich University e graduou-se pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e pela Joint Special Operations Command War College Fellowship da University of North Carolina, Chapel Hill Triangle Institute.

em 1938 como general de brigada. Eisenhower, em particular, atribuiu a Conner o despertar da paixão pelo estudo da

**O Cel Samuel Saine, do Exército dos EUA,** é

o Diretor do Centro da Profissão e Liderança do Exército. Formou-se pela Academia Militar dos EUA e é oficial de artilharia de campanha. Sua última missão foi como comandante assistente de artilharia de campanha em Fort Sill, Oklahoma. Saine serviu em quatro missões no Oriente Médio, incluindo Iraque, Afeganistão, Kuwait e Catar. Comandou um batalhão de artilharia de campanha e o 4º Destacamento de Coordenação do Campo de Batalha na Base Aérea Shaw, na Carolina do Sul, e na Base Aérea Al Udeid, no Catar. Ele frequentou o Curso de Comando e Estado-Maior e o Naval War College, e foi bolsista do programa “Army Senior Fellow” na Harvard University.

doutrina, da estratégia e da tática. Ao comandar Camp Gaillard, no Panamá, Conner recrutou Eisenhower para ser seu oficial executivo. A missão de Conner era modernizar as defesas da Zona do Canal. Assim como fez com Patton e Marshall, Conner se interessou profissionalmente pelo aperfeiçoamento de Eisenhower. Eisenhower, que não era conhecido por suas proezas acadêmicas nas escolas em que estudou, em Abilene, no Kansas, ou em West Point (onde se formou em 61º lugar no ranking geral e 125º em disciplina, dentre 164 cadetes em sua turma), passou por uma experiência “semelhante a um curso de pós-graduação em Assuntos Militares e Ciências Humanas” enquanto servia sob o comando de Conner.<sup>1</sup> Eisenhower frequentemente acompanhava Conner durante reconhecimentos a cavalo de possíveis posições de tropas e vias de acesso.

Durante esses reconhecimentos, eles tinham a oportunidade de discutir profundamente sobre diversos tópicos, como Carl von Clausewitz, história da Guerra

Civil, militares e sua conduta, construção de coalizões e possíveis operações através do Canal da Mancha.<sup>2</sup> Conner persuadiu Eisenhower que ele tinha o potencial para ter um grande impacto na próxima guerra. Conner reacendeu o interesse de Eisenhower em estudar história e os benefícios do estudo com propósito. Com esses interesses e habilidades intensificados, Eisenhower se formou em primeiro lugar em sua turma de 245 alunos na Escola de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff College, CGSC*), a caminho de se tornar o principal comandante Aliado durante a invasão da Europa Ocidental ocupada pelos nazistas.<sup>3</sup>

**O Dr. Jon Fallesen** atua como Chefe de Pesquisa, Avaliação e Doutrina de Liderança do Centro da Profissão e Liderança do Exército desde 2004. Ele liderou o desenvolvimento de modelos de competências, manuais de liderança, recursos de treinamento, módulos de autoaperfeiçoamento e manuais de doutrina. Ele possui doutorado em Psicologia de Fatores Humanos pela University of South Dakota. Anteriormente, atuou como psicólogo sênior de pesquisa no Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA e foi psicólogo de engenharia no Laboratório de Engenharia Humana do Exército dos EUA. \*O Dr. Fallesen é o principal autor deste artigo.

Essa dedicação ao desenvolvimento de líderes é necessária tanto agora quanto nos próximos anos, com o retorno da competição entre grandes potências. Os EUA estão em constante competição enquanto se modernizam para colocar em campo uma força de combate mais letal e inteligente em preparação para um potencial conflito. Para ter sucesso em operações de combate em larga escala, o Exército dos EUA deve desenvolver e colocar em campo equipamentos melhores, executar táticas comprovadas e inteligentes e aproveitar sua vantagem na liderança.

Hoje, o Exército está em um ponto de inflexão, trabalhando agressivamente por meio de iniciativas de gestão de talentos para manter essa vantagem no campo da liderança. Um conjunto de iniciativas concentra-se no autoaperfeiçoamento, por meio do qual os líderes podem se aprimorar de várias maneiras:

- imitar o que observam os melhores líderes fazerem,
- aprender com as lições do estudo da história militar,
- participar de trocas com seus companheiros de armas,
- estudar os livros sugeridos nas aulas e constantes de listas de leitura profissional,
- buscar oportunidades para diversificar experiências e funções,
- participar plenamente em sala de aula, e
- servir diligentemente em várias missões operacionais e de treinamento em todo o mundo.

## Autoaperfeiçoamento e feedback

Anos de experiência prática no desenvolvimento de líderes mostraram que, para passar de habilidades existentes para um estado aprimorado, as pessoas precisam receber feedback, prestar atenção a ele e ajustar suas ações. O feedback é essencial para a mudança, quer venha do próprio discernimento de um indivíduo, quer seja fornecida por terceiros ou algo externo.

Em sua forma mais simples, o feedback consiste em informações sobre o desempenho ou as habilidades. Indica o que uma pessoa faz ou tem a capacidade de fazer, o que ela faz bem e inclui orientações para realizar as melhorias necessárias. Há tempos que o Exército reconhece que o feedback desempenha um papel importante no aperfeiçoamento. O modelo de desenvolvimento de líderes usado em 2002 no Manual de Campanha FM 7-0, *Treinando a Força (FM 7-0, Training the Force)*, é um exemplo (veja a Figura 1). Embora esse manual de campanha tenha sido substituído, o modelo é especialmente relevante porque mostra como a avaliação e o feedback se aplicam a todos os domínios do desenvolvimento de líderes. Avaliação com base em observação, instrução, treinamento, avaliação de desempenho e testes são fontes de feedback.<sup>5</sup>

O autoaperfeiçoamento é outra ferramenta apropriada para aprimorar o capital humano. Quando confrontados com ambientes operacionais diversos, os

“ Em sua forma mais simples, o feedback consiste em informações sobre o desempenho ou as habilidades. Indica o que uma pessoa faz ou tem a capacidade de fazer, o que ela faz bem e inclui orientações para realizar as melhorias necessárias. ”

O Exército valoriza muito o aperfeiçoamento humano, seja em programas de preparação de cadetes, nos rigorosos padrões de admissão, na educação do Exército ou em programas de treinamento individual e coletivo. Um oficial do Exército pode passar cinco vezes mais tempo em treinamento profissional em comparação com o que as empresas exigem de seu pessoal.<sup>4</sup> Os investimentos competitivos no aperfeiçoamento do capital humano podem ajudar o Exército a manter uma vantagem sobre as ameaças com poder de combate equiparado ou quase equiparado.

líderes recorrem à sua capacidade intelectual, habilidades de pensamento crítico e criativo e experiências relevantes. O autoaperfeiçoamento orientado melhorará a capacidade dos líderes de preparar a si próprios e a seus subordinados para enfrentar esses desafios.

O autoaperfeiçoamento é a melhor maneira de customizar o aprimoramento de acordo com as necessidades do indivíduo. Os indivíduos enxergam o poder que existe no autoaperfeiçoamento, mas muitos lamentam não ter mais tempo para se dedicar a

isso.<sup>6</sup> Portanto, o tempo disponível deve ser usado da forma mais eficiente possível, e uma maneira de focar as necessidades de autoaperfeiçoamento é por meio de avaliações e feedback.

No verão de 2020, o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine*

*Command, TRADOC*) e o Centro de Armas Combinadas (*Combined Arms Center, CAC*) implementaram um novo programa de autoaperfeiçoamento que busca revigorar a identificação dos pontos fortes e necessidades de aperfeiçoamento básicas do líder. As duas principais linhas de esforço desse programa são avaliação e aprimoramento.

Uma bateria de avaliações padronizadas foi selecionada

para coincidir com cada nível do sistema de ensino profissional militar (*professional military education, PME*) do Exército. As avaliações padronizadas dão aos líderes uma ideia do seu nível em uma determinada habilidade ou conjunto de comportamentos e como esse nível se compara ao de outros no Exército. As avaliações foram escolhidas pelo Centro da Profissão e Liderança do Exército (*Center for the Army Profession and Leadership, CAPL*), do Centro de Excelência de Comando de Missão (*Mission Command Center of Excellence*), e contou com a contribuição de partes interessadas do quadro de oficiais, quadro de oficiais especialistas (*warrant*

*officer corps*), quadro de sargentos e de líderes civis do Exército. Essas avaliações complementam as avaliações de aptidão física e de combate, que já fazem parte dos currículos dos cursos existentes.

A segunda linha de esforço — aprimoramento por meio do autoaperfeiçoamento — é de responsabilidade do indivíduo.

A avaliação e o aprimoramento trabalham lado a lado. O feedback proveniente das avaliações informa o líder sobre seus pontos fortes e potenciais pontos a serem aprimorados; a interpretação do feedback orienta o processo de aprimoramento.

Vários recursos de aprendizagem foram criados ou identificados e combinados com as áreas avaliadas por cada ferramenta de medição padronizada. Estão disponíveis sem nenhum

custo para o indivíduo e podem ser usados a qualquer hora e em qualquer lugar por meio do acesso à internet. O Exército chama esse programa de Projeto *Athena*.

## Projeto Athena

Ter um nome de projeto foi importante para poder fornecer um identificador curto para um programa com várias partes e já em expansão. O nome do novo programa de autoaperfeiçoamento — Projeto *Athena* — foi escolhido com base na deusa Atena, da mitologia grega, que é retratada como uma deusa corajosa, respeitada por sua abordagem inteligente e estratégica em relação ao combate. Ela optou pela astúcia em vez



(Figura do FM 7-0, *Training the Force*, outubro de 2002 [obsoleto])

## Figura 1. Treinamento do Exército e Modelo de Desenvolvimento de Líderes



da força bruta e era conhecida por inventar itens úteis que levavam à vitória. Além de ser divinamente dotada dessas características, sua força vinha da dedicação à sabedoria. Assim como Atena é conhecida por ajudar outros heróis, o Projeto *Athena* foi criado para ajudar os soldados do Exército dos EUA a serem disciplinados em seu aperfeiçoamento como combatentes.

O Projeto *Athena* foi elaborado para permitir a autoconsciência e o autoaperfeiçoamento para que os indivíduos se tornem líderes mais eficazes, seja em uma competição durante os programas de avaliação de comando de brigada e batalhão ou em qualquer função subsequente. Os soldados merecem líderes que sejam autoconscientes e humildes o suficiente para saber onde podem melhorar. Por sua vez, os soldados seguem líderes autoconscientes e humildes que estão comprometidos com o autoaperfeiçoamento.

**A implementação do projeto.** O Projeto *Athena* foi desenvolvido para motivar e focar o autoaperfeiçoamento dos indivíduos. As avaliações padronizadas medem liderança, habilidades cognitivas, habilidades

Integrantes do Exército dos EUA fazem uma prova no Fort Knox Education Center em Fort Knox, Kentucky, 31 de julho de 2018 (Foto: Master Sgt. Brian Hamilton, Exército dos EUA)

de comunicação, resistência mental e habilidades interpessoais. Essas avaliações melhoram a autoconsciência, orientam o autoaperfeiçoamento e facilitam o desenvolvimento de líderes na força operacional. A implementação das avaliações começou no Curso de Carreira para Capitães de Manobra (*Maneuver Captain Career Course*) e em todos os Cursos Básicos de Liderança para Oficiais das diferentes armas, quadros e serviços (*Basic Officer Leaders Courses-Branch*), em julho de 2020. O programa se expandiu para incluir todos os Cursos de Carreira para Capitães<sup>NT</sup> (*Captains Career Courses*), em janeiro de 2021, e para o Curso de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff Officers' Course*), em abril de 2021. As avaliações já começaram a ser introduzidas gradualmente em cursos do Sistema de Aperfeiçoamento Profissional de Sargentos (*Noncommissioned Officer Professional Development System*) e do Sistema de Educação de

NT: Equivalente ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais no Exército Brasileiro.

Oficiais Especialistas (*Warrant Officer Education System*), e serão incorporadas ao Sistema de Educação Civil (*Civilian Education System*) a partir de outubro de 2021. A expansão em todos os escalões do Exército deve ser concluída até o final de setembro de 2022. A inclusão dos cursos da Reserva e da Guarda Nacional do Exército dos EUA está planejada para os anos fiscais de 2022 e 2023.

**As avaliações do Projeto Athena.** O Projeto *Athena* tem várias partes que consistem em avaliações comerciais e desenvolvidas pelo Exército, fichas técnicas, treinamento de monitores, relatórios de feedback, guias de interpretação, guias de treinamento, planos de desenvolvimento individual, ferramentas de autoaperfeiçoamento, listas de recursos de aprendizagem, relatórios institucionais e avaliações de programas. Modelos dos relatórios de feedback e das fichas técnicas das avaliações oferecem informações a quem desejar saber mais sobre essas avaliações e o que elas revelam ao indivíduo.

As avaliações do Projeto *Athena* são formuladas para orientar o autoaperfeiçoamento e o aprimoramento pessoal de um soldado ao longo da vida. Elas não são de natureza “preditiva”, mas sim concebidas para o benefício do indivíduo, não da instituição. O que cada avaliação cobre varia de acordo com o nível de PME do indivíduo. As avaliações se enquadram nas seguintes categorias: *pessoal*, atributos que não costumam ser muito maleáveis; *cognição*, que é um termo que abrange todos os modos de pensamento e atividade mental; e *liderança*, que inclui competências identificadas na Publicação Doutrinária 6-22, *Liderança do Exército e a Profissão* (ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*).<sup>7</sup> Não há limite máximo para o quanto alguém pode ser bom em qualquer uma dessas categorias.

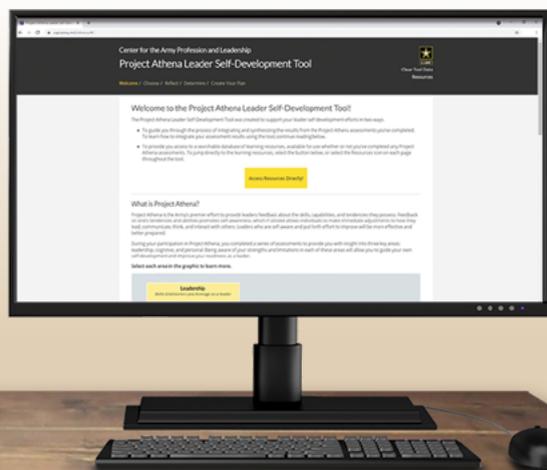
O CAPL selecionou ou elaborou as avaliações e as disponibiliza para as escolas do Exército. Monitores treinados aplicam as avaliações nas escolas. As avaliações monitoradas fornecem uma mensagem consistente, que explica seu propósito e facilita o acesso aos vários locais externos e do Exército usados para aplicá-las.

As áreas avaliadas foram selecionadas com base em fatores que os comandantes mais antigos observaram como importantes ao longo da carreira de um militar e no que os estudos e a doutrina validam como características e comportamentos importantes para qualquer líder no Exército.<sup>8</sup> As áreas avaliadas se concentram nas capacidades dos líderes de tomar decisões cruciais, comunicar essas decisões, estabelecer o clima certo para o trabalho em equipe e aprender. Cada escola do Exército, ao longo de toda a sequência do PME, continuará a enfatizar e avaliar o combate e a aptidão física das formas mais valiosas para sua arma, quadro ou serviço específico, qualificação militar ou escalão de liderança.

As avaliações do *Athena* se aplicam aos líderes no Exército, seja qual for sua posição ou função. A escolha das avaliações e os procedimentos para aplicá-las são padronizados, de modo que uma pontuação de um segundo-tenente em Fort Benning, na Geórgia, tem o mesmo significado que a de um *master sergeant* avaliado em Fort Bliss, no Texas. As avaliações do Projeto *Athena* se apoiam em sistemas comerciais ou do TRADOC para apresentação e coleta de dados. As escolas podem aplicar as avaliações, desde que haja uma conexão segura com a internet e que os códigos de acesso do teste tenham sido fornecidos aos monitores pelo CAPL. Após a conclusão da avaliação, ou em qualquer momento futuro, os alunos podem acessar seus relatórios de feedback utilizando seus cartões de acesso.

## Projeto Athena

O Projeto *Athena* oferece ferramentas para autoavaliação e orientação sobre a formulação de programas de autoaperfeiçoamento para oficiais, oficiais especialistas, sargentos e civis do Exército. Acesse o site do Projeto *Athena*, hospedado pelo Centro da Profissão e Liderança do Exército em <https://capl.army.mil/athena/#/>.



**Fontes de avaliação.** As avaliações selecionadas foram escolhidas com base em sua capacidade de fornecer feedback sobre áreas de interesse do Exército. As avaliações comerciais tiveram de ser cientificamente validadas, ou seja, comprovadamente medir o que afirmavam medir. Avaliações comerciais com histórico anterior de uso nas Forças Armadas tiveram preferência sobre avaliações comerciais sem histórico de uso. Algumas avaliações comerciais exigiam uma licença pré-paga que foi obtida em nome de todas as escolas por meio de uma fonte central de compras. Outras avaliações que não exigiram licença comercial foram escolhidas com base na área que avaliam. A permissão para usar essas avaliações foi conseguida pelo CAPL em nome das escolas que aplicam as avaliações. Um terceiro conjunto de avaliações originou-se no Exército ou foi desenvolvido recentemente por cientistas do CAPL para o Projeto *Athena*.

**Relatórios de feedback.** Os relatórios de feedback são disponibilizados para os indivíduos logo após a conclusão de uma avaliação. Esses relatórios fornecem o resumo dos resultados da avaliação e ajudam o indivíduo a interpretar seu significado, o que pode ser feito com eles e aonde ir para aprender mais sobre as áreas avaliadas. Os relatórios de feedback só podem ser acessados pela pessoa a quem se referem. O uso e a divulgação dos comentários são controlados pelo indivíduo avaliado. Isso é essencial para o propósito de aperfeiçoamento do Projeto *Athena*. Os resultados não podem ser acessados para apoiar decisões ou ações administrativas. Isso é especialmente importante, pois muitas das avaliações exigem autorrelatos. Proteger o acesso aos resultados incentiva o indivíduo a ser honesto, sem ter medo de que algo que ele relate sobre suas tendências pessoais possa ser usado por outra pessoa. A intenção é de que, mais do que pontuar, as avaliações estimulem a reflexão e a conscientização. Outras medidas exigem que o aluno demonstre seu conhecimento ou habilidade de leitura, escrita ou pensamento crítico. Os relatórios de feedback são tão precisos quanto o grau de esforço que o líder avaliado coloca na avaliação.

## Preparo para a avaliação

Os participantes são incentivados a se fazer três perguntas ao se preparar para a avaliação:

- Você é tão bom quanto deseja ou precisa ser?
- Você está disposto a ser completamente sincero consigo mesmo ao fazer essas avaliações?

- Você está disposto a se empenhar a ser tão bom quanto deve ser para liderar nossos soldados?  
Entre os vários relatos sobre testes feitos por Eisenhower, tudo indicava que ele os levava a sério e se esforçava para melhorar. Ele se preparou diligentemente para os exames iniciais de triagem para academias militares e para o exame de admissão.

Ike [Eisenhower] havia se submetido a um regime preparatório para a Marinha que se parecia muito com o que ele usaria para Leavenworth. Ele e um amigo solicitaram e receberam testes da Academia Naval e os estudaram assiduamente na preparação para o exame. Felizmente para Ike, os testes da Marinha eram semelhantes aos que ele usou posteriormente para o exame de admissão de West Point. Seus ex-professores do ensino médio também o ajudaram, ministrando aulas particulares sobre matérias específicas. Ele estava determinado a se sair bem em todas as matérias.<sup>9</sup>

Quanto à sua baixa classificação em disciplina em West Point, Eisenhower escreveu que não se via como “um acadêmico cujo cargo dependeria do conhecimento que ele adquiriu na escola e nem como uma figura militar cuja carreira profissional pudesse ser seriamente afetada por seu histórico acadêmico ou de disciplina.”<sup>10</sup> Servir com Fox Conner ensinou-lhe o valor do estudo disciplinado e do autoaperfeiçoamento. Em seu curso em Leavenworth, sua pontuação ficou, inicialmente, abaixo da de seus colegas no primeiro conjunto de exercícios. Ele também se aplicou lá e se esforçou ainda mais, logo se destacando no método prático de preparação da escola, e acabou se formando com louvor.<sup>11</sup>

Como Eisenhower, os alunos que são sinceros consigo mesmos e estão cientes de seus pontos fortes e limitações podem se empenhar em melhorar. A recompensa será ganhar autoconsciência, abordar áreas para melhoria e encontrar maneiras de aplicar os pontos fortes.

## Interpretação e uso do feedback

Existem várias avaliações no *Athena* às quais cada aluno tem acesso, e uma ferramenta é disponibilizada ao indivíduo para ajudar a transformar o feedback recebido em ações significativas a serem realizadas. Ao receber e interpretar o feedback, os indivíduos devem primeiro fazer uma anotação mental do que gostariam de fazer melhor ou de maneira diferente. O feedback

deve levar a uma melhor autoconsciência, revelando algo sobre o indivíduo que antes estava oculto. Às vezes, o feedback confirma o que o soldado já suspeitava e adiciona informações. A atenção aprimorada deve gerar uma intenção imediata de ser diferente — mais eficaz em termos de atitude, pensamento ou ação. Outras vezes, os comentários levantam questões para as quais o líder busca respostas. Nesses casos, o indivíduo age para estudar mais sobre uma característica, como ela é relevante para ele e como eles a manifestam.

Com uma compreensão mais profunda sobre uma característica e seu nível, forma-se uma associação natural entre o nível atual e o desejado. Pessoas que internalizam o desejo de melhorar continuamente se empenham em minimizar a distância entre seu estado atual e como elas acreditam que podem ser. Redefinir uma imagem de si mesmo e agir de forma consciente para se mover na direção desejada leva ao autoaperfeiçoamento. Em alguns casos, o feedback da avaliação identificará uma força que os indivíduos podem continuar a aplicar e usar para aprimorar suas capacidades. Em outros casos, uma deficiência é identificada a partir do feedback, e as etapas para superá-la são tão claras que o caminho para o aprimoramento também é natural e automático. Por exemplo, se o feedback sobre o resultado de uma avaliação do tipo *Leader 360* (conhecida no Brasil como ‘avaliação 360° para líderes’) indicar que os subordinados não sentem que recebem uma orientação clara, o líder pode ser mais deliberado ao fornecê-la e buscar a confirmação de que ela foi compreendida. Em outros casos, ainda, reflexão e planejamento mais cuidadosos são úteis para realizar a mudança desejada. A autoconsciência e o autoaperfeiçoamento nem sempre são processos bem definidos; entretanto, ao longo da variedade de estados e objetivos, a avaliação tem um papel central e constante para informar a profundidade e a amplitude do que é possível.

O Projeto *Athena* reconhece que os alunos já recebem aconselhamento sobre seu desempenho acadêmico e aptidão física de seus líderes de pequenos grupos, instrutores ou conselheiros acadêmicos enquanto estão na escola. Para ajudar a tornar o aconselhamento mais abrangente, os alunos podem e devem se conscientizar sobre seus próprios resultados no *Athena* e refleti-los e incorporá-los às intenções que têm para a mudança. Eles podem trazer questionamentos formados a partir das avaliações para a sessão de aconselhamento, trazer seus

próprios objetivos ou oferecer seus relatórios de feedback para o conselheiro analisar. O aluno pode resumir os resultados da avaliação ou compartilhar com o conselheiro as reflexões e aprendizados gerados pelas avaliações. Para ajudar o corpo docente, o Projeto *Athena* oferece treinamentos para apoiar o aconselhamento. Um guia, um cartão e um vídeo de treinamento oferecem orientações sobre como treinar e aconselhar. Comparado ao combate discreto ou às habilidades de apoio, o treinamento para qualidades pessoais, habilidades de liderança e pensamento crítico tem uma abordagem mais exploratória. Os líderes que buscam melhorar nessas áreas precisarão dedicar tempo para descobrir suas habilidades por meio de perguntas, desafios e autorreflexão. Os conselheiros acadêmicos podem ajudar nesse processo de exploração, auxiliando os alunos a se verem melhor.

## Guia para a Melhoria do Desenvolvimento de Líderes

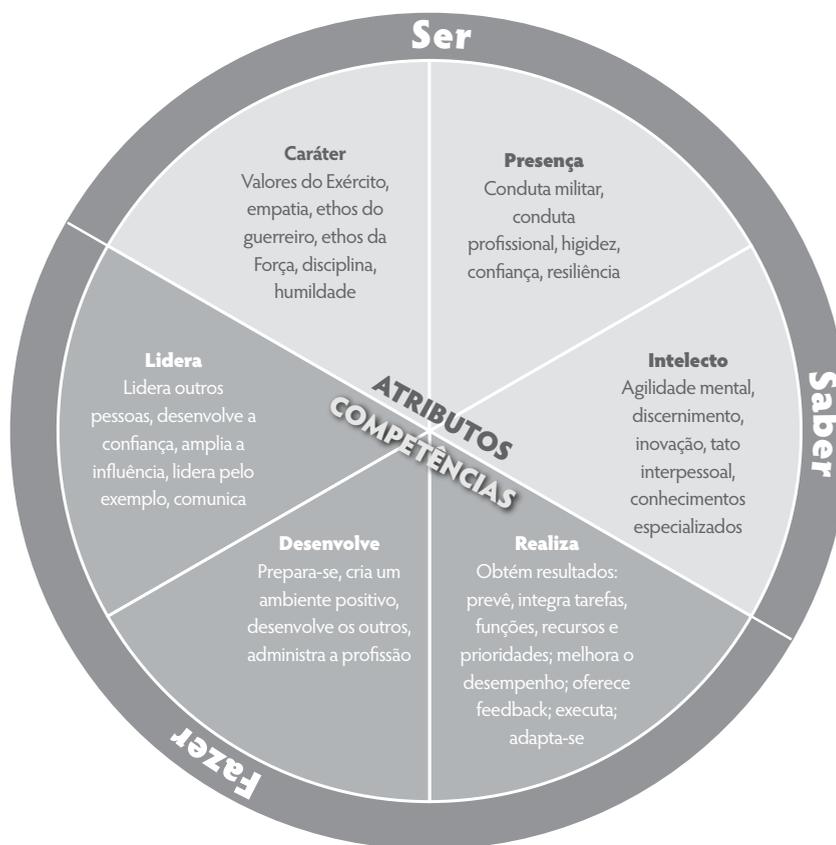
O principal recurso para alunos, orientadores e líderes afetados pelo Projeto *Athena* é a publicação do Exército *Leader Development Improvement Guide* (“Guia para a Melhoria do Desenvolvimento de Líderes,” em tradução livre).<sup>12</sup> Informações semelhantes àquelas contidas no guia também estão no Manual de Campanha 6-22, *Desenvolvimento de Líderes* (FM 6-22, *Leader Development*), junto com orientações sobre autoaperfeiçoamento.<sup>13</sup> O guia é organizado de acordo com os comportamentos identificados no modelo de requisitos de liderança (veja a Figura 2). Para cada comportamento, é fornecida uma tabela que lista pontos fortes, pontos a serem aprimorados, causas, feedback, estudos e práticas. Os indicadores de pontos fortes e pontos a serem aprimorados fornecem formas de fazer a autoavaliação com base nos próprios comportamentos. Esses pontos podem ser usados junto com, ou no lugar das, avaliações padronizadas formais, como as oferecidas pelo Projeto *Athena*. Assim que eles forem identificados, os indivíduos devem considerar as causas subjacentes de suas ações.

Com maior autoconsciência, há três ações subsequentes de melhoria. Em primeiro lugar, quando é necessária maior compreensão sobre o próprio comportamento, o guia oferece sugestões para obter mais feedback a fim de confirmar ou aprofundar o entendimento. Em segundo lugar, quando mais conhecimento é necessário sobre uma habilidade ou comportamento específico, são oferecidas sugestões sobre o que estudar para

aprimorá-los. O terceiro se dá quando há autocompreensão suficiente sobre um comportamento-alvo e sobre por que e como realizá-lo, mas é necessário haver mais prática. Essas três ações de desenvolvimento podem ser executadas em qualquer combinação, e um indivíduo pode ir e voltar entre elas. Esse modelo parte do pressuposto de que a aprendizagem se dá de forma gradual e de que a autocompreensão requer reflexão periódica para melhorar as habilidades.

### O Athena e os Planos de Desenvolvimento Individual

As escolas do Exército ajudam os alunos a se prepararem para um crescimento contínuo após a conclusão do curso, exigindo que cada aluno desenvolva um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Uma análise e discussão dos PDIs fazem parte do processo de aconselhamento de desempenho de final de curso. Para o *Athena*, os PDIs oferecem uma maneira específica de dar continuidade ao trabalho iniciado pelo processo de avaliação e reflexão. Eles apresentam objetivos, etapas a serem seguidas e recursos importantes e têm um campo para fazer anotações sobre o progresso em direção às metas. À medida que os líderes planejam perseguir seus interesses e atingir seus objetivos, o PDI poderá ajudar a identificar um caminho para o sucesso, usando ou ajustando os pontos fortes para substituir os pontos a serem aprimorados ou suas deficiências. Os PDIs oferecem uma espécie de contrato para o que o indivíduo se compromete a fazer. O PDI será levado para a próxima unidade à qual o indivíduo for designado e compartilhado com um avaliador, avaliador sênior ou mentor para moldar e apoiar futuros esforços de desenvolvimento do líder. Os PDIs não são igualmente eficazes para todos. Eles podem não ser uma grande ajuda para os alunos mais intelectualmente curiosos ou



(Figura extraída de ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, julho de 2019)

### Figura 2. Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

para aqueles naturalmente voltados à aprendizagem para toda a vida. Para alguns, as motivações para melhorar são mais fortes, mais dinâmicas e rápidas do que aquilo que é registrado em um formulário.

### Recursos para o aprimoramento

O apoio direto mais importante que o Projeto *Athena* oferece é a identificação de recursos para o aprimoramento pessoal. Nos primeiros meses do Projeto *Athena*, listas de materiais de autoaperfeiçoamento foram criadas para cada um dos construtos avaliados e reunidas em uma lista de cerca de 500 materiais disponíveis. Os materiais incluem cursos de autoaperfeiçoamento, livros e audiolivros, vídeos, materiais de apoio profissional, resumos e módulos de instrução multimídia interativos. O conjunto de recursos cobre mais de 50 construtos das avaliações. Os

recursos podem ser acessados on-line e foram desenvolvidos para o Exército ou estão disponíveis por meio de acordos com as Forças Armadas. Uma ferramenta também está disponível para ajudar a identificar recursos dentre o conjunto de 500 que se alinham com os resultados da avaliação do Projeto *Athena*. A ferramenta de autoaperfeiçoamento é atualizada à medida que mais recursos são identificados. Essa ferramenta e os recursos de aprendizagem oferecem uma oportunidade para que os líderes em todos os níveis aprofundem seus conhecimentos e ampliem suas habilidades nas áreas avaliadas no Projeto *Athena*. No entanto, esse vasto corpo de materiais coletados oferece uma oportunidade que só traz valor se os indivíduos reservarem um tempo para investir em si mesmos usando a autoconsciência aprimorada que as avaliações oferecem.

## Conclusão

*Se você pretende alcançar a excelência em grandes coisas, desenvolva o hábito nas pequenas coisas. A excelência não é uma exceção, é uma atitude constante.*

— Colin Powell<sup>14</sup>

O Projeto *Athena* é um programa único no Exército porque ajuda as pessoas a investirem em si mesmas. Não há acesso aos resultados da avaliação para administração de pessoal e nenhum impacto na avaliação de desempenho anual, avaliação acadêmica, promoções ou designação de funções. Os líderes individuais são donos de seus resultados e controlam para onde eles vão ou se querem que alguém os veja. Mesmo que as informações sejam interessantes para escolas e líderes de pequenos grupos, o impacto mais valioso que os resultados têm é para o indivíduo. Muitas das avaliações dependem do autorrelato de comportamentos, tendências e crenças. Se a confidencialidade não for absoluta, os indivíduos se verão como desejam, em vez de como realmente são, e permitirão que essas qualidades desejadas influenciem suas respostas na avaliação.

Outra razão pela qual os resultados são confidenciais é porque eles indicam um estado temporário. Por exemplo, ao conhecer um resultado sobre si mesmos, os líderes podem decidir pela mudança imediatamente e, à medida que o líder cresce, os resultados não serão mais caracterizados pela pontuação da avaliação obtida no passado.

Existe uma maneira de manter a confidencialidade dos resultados e, ao mesmo tempo, fornecer às escolas e ao Exército uma ideia das tendências de vários líderes.

Os relatórios agregados, também chamados de relatórios institucionais, são produzidos por analistas dentro do CAPL. Eles mostram uma combinação de pontuações. Os relatórios agregados sobre as pontuações e tendências dos alunos podem ser usados para ajudar as escolas do Exército a compreender melhor os pontos fortes e fracos dos alunos, identificar tendências gerais e reestruturar os cursos da forma mais adequada. A agregação dos resultados segue regras cuidadosamente definidas sobre a remoção de todos os identificadores individuais e o uso de amostras mínimas para proteger as turmas e as identidades dos indivíduos. O exame de relatórios de diferentes escolas ajuda a identificar padrões de pontos fortes e necessidades de desenvolvimento em pontos distintos da carreira e oferece comparações com outros grupos. Os dados agregados também informam aos administradores quais avaliações são úteis ou onde algumas podem ser eliminadas, substituídas por outras ou movidas para outra área importante. Por exemplo, se 90% dos líderes são avaliados como altamente confiáveis e a maioria dos demais como moderadamente confiável, o tempo poderia ser mais bem gasto na avaliação e no desenvolvimento de outras áreas além do dever.

Outro meio de rastrear a utilidade e o valor das avaliações vem de pesquisas formais de avaliação do programa e de grupos focais, em que instrutores e alunos respondem a perguntas sobre suas experiências com o projeto. Os coordenadores de curso e administradores de programa também fornecem suas observações e solicitações por meio de suas cadeias de comando. O Projeto *Athena* é um programa dinâmico e crescente que é atualizado e aprimorado ao longo do tempo.

O objetivo do Projeto *Athena* é ajudar os líderes do Exército a se tornarem a melhor versão de si mesmos. O caminho para alcançar esse objetivo começa por oferecer avaliações padronizadas para reforçar as avaliações existentes, a partir das quais todos os líderes do Exército podem aprender mais sobre seus pontos fortes e pontos a serem aprimorados, bem como sobre maneiras de responder a situações desafiadoras ou adversas. Com uma maior autoconsciência, os líderes sabem mais sobre o que podem melhorar e quando fazer essas melhorias no curto prazo e ao longo de suas carreiras. O desafio nem sempre é melhorar uma habilidade, mas estar mais ciente de como usar os talentos que um indivíduo possui, quando ser mais detalhista (por exemplo,

verificações de pensamento crítico), quando confiar na intuição, quando aplicar um ponto forte, quando usar um ponto forte em uma área para compensar uma fraqueza em outra ou quando buscar o apoio de companheiros de equipe.

Pesquisas que visam o futuro precisam ser realizadas para criar avaliações que forneçam o melhor feedback sobre o desenvolvimento nas áreas do comportamento humano que são mais responsáveis por uma liderança eficaz. A comprovação da eficácia do Projeto *Athena* está em como suas avaliações se traduzem na criação de líderes mais eficazes. Todos os

soldados merecem líderes que sejam autoconscientes e humildes o suficiente para saber onde podem melhorar. Os soldados merecem líderes que tenham avançado o suficiente em suas jornadas pessoais e profissionais para serem eficazes antes de aceitarem o manto de uma posição de comando ou liderança.

O Projeto *Athena* evoca o slogan do Exército dos EUA nos anos 80, "Seja tudo o que você puder ser". O Projeto *Athena* visa a proporcionar maior autoconsciência sobre algumas habilidades básicas e orientar o aprimoramento dos líderes para que se tornem o melhor líder que puderem ser. ■

## Referências

1. Mark C. Bender, *Watershed at Leavenworth: Dwight D. Eisenhower and the Command and General Staff School* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 1990), p. 12; Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Garden City, NY: Doubleday, 1967), p. 187.
2. Carter L. Price, "Major General Fox Conner: 'The Indispensable Man'", *Army War College Review* 3, no. 1 (Spring 2017): p. 18.
3. "Army Years", The Eisenhowers, Dwight D. Eisenhower Presidential Library, acesso em 14 mar. 2021, <https://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/army-years>; Bender, *Watershed at Leavenworth*, p. 47-50.
4. Lorri Frefeld, "2019 Training Industry Report", *Training* (site), 6 November 2019, acesso em 14 mar. 2021, <https://trainingmag.com/2019-training-industry-report/>. Um oficial do Exército pode passar de dois a três anos, ou mais, em ambientes de ensino profissional, participando do Curso Básico de Liderança para Oficiais, do Curso de Capitães, do Curso de Comando e Estado-Maior e de vários outros cursos das diferentes armas, quadros e serviços ou áreas funcionais. O Relatório do Setor de Treinamento (*Training Industry Report*) de 2019 afirma que os funcionários corporativos receberam, em média, 42,1 horas de treinamento por ano. Dois anos de treinamento em uma carreira de vinte anos seriam cinco vezes a média corporativa.
5. Field Manual (FM) 7-0, *Training the Force* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2002 [obsoleto]).
6. Ryan P. Riley et al., *2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*, Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership [CAL], 2017).
7. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019).
8. O Centro da Profissão e Liderança do Exército (*Center for Army Profession and Leadership*) mantém a validação do modelo de requisitos de liderança do Exército descrito na ADP 6-22. A validação original foi documentada em Jeffrey Horey et al., *A Criterion-Related Validation Study of the Army Core Leader Competency Model*, Technical Report 1199 (Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2007). Os estudos anuais do CASAL, como o de Riley et al., *CASAL 2016*, oferecem validação adicional. Coletâneas e análises subsequentes, como um estudo não documentado de 2018 sobre requisitos de liderança para operações de combate em larga escala e análises de 2016 e 2018 sobre os melhores modelos preditivos, também oferecem entendimento sobre o assunto.
9. Eisenhower, *At Ease*, p. 105.
10. *Ibid.*, p. 12.
11. Bender, *Watershed at Leavenworth*, p. 44-53.
12. CAL, *Leader Development Improvement Guide (LDIG)* (Fort Leavenworth, KS: CAL, February 2018), acesso em 25 mar. 2021, <https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/4F-980832-1E35-4C5B-9DD8-D39849111457-1519242707165/MSAFxLDIGxOY1xxFinalxx180131.pdf>.
13. FM 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, 2015), p. 1-4.
14. Colin Powell with Joseph E. Persico, *My American Journey* (New York: Random House, 1995), p. 198.