

Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI

Major Jason M. Pape, Exército dos EUA

DA MESMA FORMA que reconsiderou sua visão das operações do Exército com o Manual de Campanha *FM 3-0*, o Exército deve reavaliar sua filosofia de liderança para contemplar as evoluções da sociedade dos EUA e o ambiente operacional complexo e incerto do século XXI. Embora a doutrina de desenvolvimento de líderes e de liderança do Exército tenha amadurecido nos últimos dois anos, o Exército ainda tem de levar em conta completamente as exigências modernas impostas aos líderes e as mudanças na sociedade em geral. Apesar dos esforços por líderes como o general (reformado) Eric Shinseki de avaliar os programas de desenvolvimento de líderes e, então, examinar como a cultura organizacional afeta a liderança e o desenvolvimento de líderes, nossa doutrina e práticas permanecem profundamente arraigadas nas tradições históricas e fortemente influenciadas por premissas relativamente superficiais sobre o que é a liderança e como ela é mais bem praticada.¹ Carecemos de reflexão crítica sobre o assunto — uma apreciação de outras maneiras de examinar a liderança e o desenvolvimento de líderes. Precisamos entender *por que* nossa doutrina de liderança é como é em vez de simplesmente *o que é*. Este artigo examina vários aspectos da visão do Exército sobre liderança no século XXI e apresenta algumas recomendações de mudança para melhor preparar os líderes do Exército para operações atuais e futuras.

Depois de voltar do meu segundo desdobramento no Iraque em menos de três anos, tive a sorte de ter uma pausa como um jovem major — uma chance de colocar os assuntos em dia com a minha família, trocar ideias com meus colegas, refletir sobre minhas experiências no Exército ao

longo dos últimos dez anos e tentar compreender tudo o que vira, fizera, aprendera e que agora acreditava. Passei quase um ano rodeado por meus contemporâneos — oficiais do Exército bem-sucedidos no meio de suas carreiras com históricos semelhantes; experiências recentes comparáveis, mas variadas; e ideias contrastantes, mas complementares sobre a profissão militar. Estudamos em uma das melhores instituições intelectuais do Exército com instrutores militares e civis especialistas em suas áreas. Alguns eram acadêmicos, outros praticantes. Contudo, todos eles ensinavam de uma forma que nos estimulava, como alunos, a descobrir as nossas próprias respostas — a questionar nossas suposições básicas, a considerar outras perspectivas sobre o que pensávamos que já sabíamos, e a trabalhar de forma colaborativa em vez de competitiva rumo às nossas metas de aprendizagem. Embora estudássemos muitos assuntos, a liderança estava no núcleo do nosso currículo.

Muitos presumiriam que escrevo sobre a Educação de Nível Intermediário na Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA no Forte Leavenworth. Na realidade, escrevo sobre meu ano em West Point no Programa Eisenhower de Desenvolvimento de Líderes como parte do programa da Escola Civil Avançada do Exército (*Army's Advanced Civil Schooling — ACS*). O programa de desenvolvimento de líderes, um esforço cooperativo entre a Academia Militar dos EUA e Columbia University, na cidade de Nova York, prepara os Oficiais de Tática de West Point para seus papéis como mentores para milhares de futuros líderes militares. Quando a maioria das pessoas fora de West Point ouve sobre o programa, infere, pelo nome, que se destina a

O major Jason M. Pape, do Exército dos EUA, é aluno da Escola de Estudos Militares Avançados no Forte Leavenworth. Possui o Bacharelado pela Michigan State University e o Mestrado pela Columbia University. Também

é graduado da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. Ele serviu várias vezes na Coreia e no Oriente Médio e se desdobrou em apoio às Operações Iraqi Freedom I e II.



Força Aérea dos EUA, Sgt. Aaron Allmon

Dois oficiais do Exército dos EUA atualizam mapas do perímetro da base combinada de Balad, no Iraque, 11 de setembro de 2008. A unidade introduz soldados da Força Aérea no perímetro externo da base antes que a responsabilidade pela área lhes seja transferida pela unidade do Exército.

desenvolver os alunos como líderes militares. Embora seja a verdade, a inferência não capta o que, a meu ver, é a meta mais significativa do programa de desenvolvimento de líderes: fazer que sejamos melhores formadores *de* líderes e, no final das contas, mais fundamentados no assunto de liderança.

Quando penso sobre a liderança no ambiente operacional atual do Exército, essa distinção se torna cada vez mais importante. Aprendi muito sobre a liderança durante o meu ano em West Point, não porque o programa me ensinou a liderança, mas porque me ajudou a entender melhor o que observei, pratiquei e vivenciei como líder no Exército antes de cursá-lo.

Apesar de desenvolvimentos recentes em nossa doutrina de liderança do Exército, ele continua a praticar e a ensinar (ou não ensinar) a liderança da mesma forma que o faz há décadas. A maioria das pessoas no Exército ainda não consegue entender as nuances do que a liderança *é*, do que significa *formar líderes* e do que significa *ser* um líder. Por exemplo, fico curioso em saber como o conceito

de liderança como “constructo social” seria recebido pela maioria dos líderes do Exército?²

Minha intenção não é depreciar a doutrina de liderança do Exército, seus líderes, ou seus programas de desenvolvimento de líderes. Tampouco quero desacreditar o currículo de liderança da Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA. As instituições, pessoas e programas que promulgam as ideias sobre liderança do Exército são do mais alto calibre — invejados, estudados e imitados em todo o mundo e em muitos setores da vida. No entanto, poderiam ser melhores e, em vista das mudanças em nossa sociedade e da complexidade cada vez maior dos ambientes operacionais atuais e futuros, *precisam* ser melhores. O Exército necessita reavaliar suas visões sobre a liderança para assegurar que elas permaneçam relevantes e precisa explicar melhor sua filosofia de liderança. Além disso, o Exército deve considerar como pode imprimir a liderança no contexto de ambientes operacionais atuais e futuros, em vez de depender da tradição histórica.

O *FM 3-0* articulou o que já tinha ocorrido

nos ambientes operacionais e nas operações do Exército. O Exército deve fazer o mesmo com o Manual de Campanha *FM 6-22*. O Exército não precisa substituir seus paradigmas anteriores, mas deve acrescentar capacidades, habilidades e conhecimento a eles e reexaminar como comunica sua filosofia de liderança nas áreas de doutrina, organização, treinamento, material, liderança,

...a meta mais significativa do programa de desenvolvimento de líderes: fazer que sejamos melhores formadores de líderes e, no final das contas, mais fundamentados no assunto de liderança.

pessoal e instalações (*Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel and Facilities — DOTMLPF*) para assegurar a consistência na descrição, prática e reforço.

O *FM 6-22, Liderança do Exército*, proporciona uma visão moderna e abrangente de líderes (as pessoas e suas qualidades), liderança (suas ações e o processo) e assuntos relacionados, como o aconselhamento e desenvolvimento de equipes. Contudo, a visão é incompleta, e a mensagem não é evidente na prática em todo o Exército. Além disso, as descrições que realmente definam o gerenciamento caracterizam a discussão de liderança do *FM 6-22*. Fundamentalmente, o Exército carece do seguinte:

- Reflexão crítica em nossas premissas sobre a liderança.
- Devida ênfase na liderança como uma habilidade e um assunto que precisa ser discutido continuamente e desenvolvida em todo o Exército.
- Coerência do que defendemos para a liderança ao examinarmos nossas práticas, sistemas e doutrina no Exército em geral.

Em termos gerais, o Exército pode melhorar sua filosofia de liderança por meio da discussão e diálogo internos, comparação externa, ensino

e aplicação prática de sua filosofia de liderança e uma análise detalhada de como a liderança se reflete nos sistemas e doutrina do Exército.

Discussão

Primeiro, precisamos encorajar uma discussão produtiva sobre a liderança em todo o Exército. O que a liderança é, como os líderes são desenvolvidos e como eles influenciam as pessoas e organizações são assuntos que exigem um diálogo contínuo e, assim, quase desafiam a noção de doutrina. As instituições do Exército não abordam o assunto de liderança de forma adequada, muito menos estimulam o debate sobre suas premissas subjacentes ou métodos para melhorá-lo. Como coloca o sargento Richard Kidd [sargento de maior patente de todo o Exército dos EUA e conselheiro direto do Chefe do Estado-Maior do Exército], nossa doutrina implica que “os soldados aprendem a ser bons líderes com os bons líderes”.³ Isso é certamente verdade e provavelmente uma das melhores maneiras de aprender sobre a liderança, mas presume que cada soldado terá a sorte de ter um bom líder para orientá-lo. Mais importante, não reconhece a importância da construção de sentido — um processo em que os soldados praticam a liderança, aprendem como os líderes devem ser e refletem sobre sua prática e observação para transformar a experiência em conhecimento. Preconceitos tradicionais permeiam a filosofia de liderança do Exército, principalmente porque estudamos a nós mesmos e os líderes militares do passado quase exclusivamente como base para melhorar a doutrina e o ensino sobre a liderança. Isso nos deixa com uma versão socialmente construída de liderança do Exército.⁴

A filosofia de liderança do Exército perpetua premissas que têm pouca credibilidade fora das forças militares atualmente. Sua estrutura hierárquica e sistema de promoções implicam que idade e experiência produzem, automaticamente, maior conhecimento e capacidade — que uma pessoa de maior escalão é inerentemente superior a um subordinado. O modelo de liderança do Exército é imbuído de teorias dos traços, enfatizando a importância da pessoa e de qualidades como a “presença física” em vez

do processo (ex.: comunicação, colaboração e mudança organizacional). O sistema do Exército valoriza mais o conhecimento atual que a aprendizagem contínua, promove a decisão acima de consenso e, muitas vezes, descreve a liderança em termos que a equiparam, na realidade, ao gerenciamento (i.e. a influência unilateral do líder sobre os liderados, em vez de uma interação contínua que cria um relacionamento entre pessoas).

Muitas vezes, as discussões de liderança chegam com rapidez à questão de “visão”, a qual muitos acreditam estar em falta no Exército de hoje. Embora a maioria no Exército concorde que os líderes para os quais trabalharam exibiam valores do Exército, características de líder e níveis de competência e conhecimento impressionantes, muitos insistem que ainda falta algo. O porquê, o propósito, a intenção — ou mais amplamente — a comunicação de visão é vaga, insincera ou inexistente. Dada a complexidade do ambiente operacional de hoje, a mensagem se tornou muito mais importante que a pessoa. A distância cada vez menor entre a visão estratégica e a decisão pessoal exige que os líderes em todos os níveis entendam para onde estão indo e por quê. O Exército não aborda essa realidade de forma adequada. Em vez disso, confia em sua organização hierárquica e cultura disciplinada, perdendo grande parte de sua motivação e ímpeto orgânicos.

Comparação

No Exército, o estudo da liderança é, com frequência, mais o estudo da história militar e das biografias dos grandes líderes militares que uma educação sobre a liderança propriamente dita. Embora o Exército tenha produzido alguns grandes líderes e sua história esteja repleta de inúmeros exemplos de forte liderança, uma análise crítica do assunto geralmente pára no estudo de pessoas, suas características e ações. Nunca examina, realmente, como eles vieram a ser grandes líderes ou o que fez sua liderança bem-sucedida. Na busca de sermos grandes líderes, tentamos imitar os “grandes homens”. Em vez de tentarmos desenvolver líderes eficazes, deixamos a “seleção natural” determinar o sucesso dos nossos futuros líderes. Parece que estamos cegos para o fato de que, por si só, o

autodidatismo é deficiente quando se busca o autoaperfeiçoamento. A cultura do Exército é uma cultura de arrogância e exclusão quando se trata de considerar a visão de outros sobre a liderança; implica que outros “tipos” de liderança não são apropriados e que a versão de liderança do Exército é a mais avançada. De fato, o estudo de liderança fora das Forças Armadas (e, às vezes, nos “círculos acadêmicos” militares) amadureceu tanto que muitas das premissas atuais do Exército sobre a liderança são o equivalente intelectual de dizer que “a Terra é o centro do universo”. Compensamos essas falhas em nosso sistema ao reforçar as suas estruturas hierárquicas e promover uma cultura de disciplina e obediência. Pode-se perguntar se o Exército é, na realidade, melhor em produzir *seguidores* que *líderes*. Vale considerar quanto do paradigma de liderança do Exército depende de que as pessoas sigam ordens.



Exército dos EUA, Sgt Emily Russell

Sargento da Reserva da Guarda Costeira trabalha com uma equipe formada por integrantes de várias forças singulares para construir uma torre de Tinker Toys como parte de um exercício que os ajuda a identificar diversas estratégias de liderança alternativas, na Baía de Guantânamo, Cuba, novembro de 2008.

(Para obter mais informações sobre esse tema, veja “Knowing When to Salute” [“Saber Quando Bater Continência”].)⁵

O Exército pode se beneficiar da reflexão crítica sobre a liderança de algumas fontes não convencionais. Nos anos 20, Mary Parker Follett apresentou uma visão de liderança que se compara bem com os modelos militares tradicionais.

Preconceitos tradicionais permeiam a filosofia de liderança do Exército, principalmente porque estudamos a nós mesmos...

Ela acreditava que as pessoas são ligadas por relacionamentos em constante mudança, em que suas diferenças servem como estímulo para o crescimento contínuo do indivíduo e do grupo.⁶ Ela cunhou a expressão “poder com em vez de poder sobre”.⁷ Follett reconheceu a importância das relações humanas nas organizações bem antes que a maioria dos outros. Enfatizou os aspectos humanos da liderança, resolução de conflitos e aprendizado a partir das diferenças.⁸ Afirmou que não é preciso ser agressivo para ser um líder. Descreveu o poder não como uma situação de soma zero, em que uma pessoa força a outra a fazer a sua vontade ou cede o poder a outra pessoa, mas como uma capacidade que aumenta quando as pessoas trabalham juntas.⁹

Follett observou que os líderes também devem possuir visão e que a liderança é o mesmo que ensino. Acreditava no *líder invisível* — o propósito da organização:

Há uma concepção de liderança que vem ganhando terreno atualmente e que é muito diferente de nossa velha noção... É uma concepção completamente diferente da relação de líder e seguidor. Na antiga concepção, ou se era líder ou aprendiz. Hoje, o nosso pensamento tende a ser cada vez menos confinado aos limites dessas alternativas. Existe a ideia de uma liderança recíproca. Também há a ideia de uma parceria ao seguir... de seguir o líder invisível — o

propósito comum. A relação do restante do grupo com o líder não é passiva, e creio que os professores veem isso com mais clareza que a maioria das pessoas e, portanto, em seus ensinamentos, fazem mais que ensinar; ajudam a desenvolver uma das concepções fundamentais das relações humanas.¹⁰

Follett observou que os líderes devem ver a situação como um todo e identificar padrões, liderando de uma maneira cooperativa em vez de coercitiva, ajudando a organização rumo a uma meta coletiva, estabelecendo prioridades, dando foco à equipe e organizando a experiência do grupo para alcançar objetivos. Ao discutir a liderança, Follett reconheceu que o lado do seguidor é insuficientemente estudado, sendo um tema “da máxima importância, mas que tem recebido pouca consideração”.¹¹ A seu ver, os seguidores devem ajudar o líder a manter o controle da situação ao comunicar os problemas e fracassos, dizer a verdade e levar as decisões ruins aos líderes para que sejam resolvidas.

Muitos no Exército questionariam o que poderíamos aprender de uma professora que escreveu na década de 20. Contudo, as afirmações de Follett, embora radicais e polêmicas na época, são amplamente aceitas entre aqueles que estudam a liderança hoje. Entretanto, o Exército rejeita essas noções democráticas e igualitárias de liderança. Não devemos pelo menos considerar as possibilidades de tal filosofia em certas situações no Exército?

...não é preciso ser agressivo para ser um líder... [Poder não é] uma situação de soma zero, em que uma pessoa força a outra a fazer a sua vontade ou cede o poder a outra pessoa...

Existem exemplos não convencionais nas forças militares também. O tenente-coronel Evans Carlson, que liderou um dos dois batalhões de Raiders (incursões) dos fuzileiros navais na II Guerra Mundial, baseou sua filosofia de liderança

nas observações que fez ao acompanhar o 8º Corpo de Exército do Partido Comunista Chinês durante os anos 30. Promoveu um estilo de liderança baseado na clareza absoluta de propósito, padrões éticos mais elevados, busca de consenso, construção de sentido em grupo, camaradagem, tomada de decisões descentralizada e iniciativa.¹²

Na guerra, como na busca pela paz, o elemento humano é de suma importância. A natureza humana é, em essência, a mesma no mundo inteiro, e seres humanos em todos os lugares respondem a certos estímulos fundamentais. Assim, se os homens confiam em seus líderes, se têm a convicção de que as coisas pelas quais sofrem e combatem valem a pena e se acreditam que o esforço que fazem contribui definitivamente para a realização de seus objetivos, então seus esforços serão voluntários, espontâneos e persistentes.¹³

Claro, o estilo de liderança de Carlson era controverso — assim como sua vida. O fato de ele ter tanta admiração pelos chineses comunistas o tornou suspeito na época do macartismo, depois de sua morte. No entanto, o que o Exército, como instituição, pode aplicar, com base em seu exemplo?

Doutrinação e Prática

O Exército ainda precisa colocar uma melhor doutrina de liderança plenamente em prática. A liderança continua a ser ensinada por meio de histórias, exemplos pessoais e resumos na doutrina, mas esses métodos não oferecem uma educação completa e uma prática deliberada. A liderança surge como algo que simplesmente ocorre quando o Exército opera, em vez de algo que os soldados devem discutir e praticar.

Para complicar a situação, o Exército nem sempre pratica o que prega; os líderes do Exército nem sempre personificam o que sustentam. O Exército defende a liderança axiológica baseada em valores, mas emprega sistemas e práticas da gestão organizacional clássica. Como o Exército não separa os dois assuntos, a maioria das pessoas presume que a liderança e o gerenciamento são sinônimos. Contudo, a liderança é ética; o gerenciamento é inerentemente prático.

O Exército prefere decisões de comando à formação de consenso, como talvez devesse

na maior parte do tempo, mas esse não é, necessariamente, sempre o caso. Muitas das bases históricas do nosso modelo de liderança são inadequadas à complexidade e incerteza do

...a liderança é ética; o gerenciamento é inerentemente prático.

ambiente operacional moderno. Alguns de nossos slogans mais usados expõem a nossa contínua tendenciosidade: “O estado-maior existe para ajudar o comandante a tomar decisões”, “Nenhum plano sobrevive o primeiro contato”, “Uma boa solução agora é melhor que uma ótima solução mais tarde” e “Liderar da frente”. Esses chavões refletem a admiração pela decisão, pelo *coup d’oeil* ou intuição do comandante e pela liderança heróica. Não poderia haver momentos em que as frases “O comandante existe para ajudar o estado-maior (ou seus subordinados) a chegar a um consenso” ou “Liderar pelo propósito e visão em vez da presença” seriam mais adequadas? A frase “Nenhum plano sobrevive o primeiro contato” pode ser, às vezes, uma desculpa para a má visão de liderança, permitindo-nos reverter rapidamente ao gerenciamento direto da situação? E se a solução imediata tiver consequências estratégicas duradouras? Talvez a consulta, deliberação e paciência tenham um lugar na decisão. Para que o entendimento da liderança por parte do Exército continue a ser relevante, devemos compreender e comunicar a diferença entre a tomada de decisões de manobra tática e a resolução de problemas complexos.

Análise Abrangente

O Exército deve assegurar que todos os seus sistemas, processos e práticas incentivem ou sejam coerentes com as formas de liderança que defendemos. Uma preocupação principal é a tendência ao gerenciamento em vez da liderança, proporcionado pela tecnologia moderna, com o conhecimento da situação cada vez mais em tempo real e a melhora de nossa capacidade de comunicar. Embora o Manual de Campanha *FM*



Exército dos EUA, Maj Michael Indovina

Sgt. Janet Ybarra da Polícia do Exército, da 18ª Brigada de Polícia do Exército e da Divisão Multinacional em Bagdá, prepara sua fração para partir para uma missão em Bagdá, no Iraque.

6-0 afirma que o comando da missão é “o conceito de comando e controle preferido do Exército”, nossos sistemas e procedimentos, muitas vezes, demonstram uma tendência para o comando detalhado, reforçando o gerenciamento em tempo real em vez da liderança previdente.¹⁴

O relato a seguir, feito pelo general da Força Aérea Mike Short (o 16º Comandante da Força Aérea na época), sobre uma conversa entre um piloto de aeronave A-10 (por acaso, filho do general) e controladores aéreos avançados em Kosovo, destaca como as forças militares são propensas a gerenciar detalhes conforme a tecnologia evolui:

Por volta das 5 horas da tarde, tínhamos um vídeo em tempo real de um veículo aéreo não tripulado Predator de três carros de combate que avançavam na estrada entre Sérvia e Kosovo. Como a maioria de vocês sabe, meu filho é um piloto de aeronave A-10, ou era na época. Havia um controlador aéreo avançado transmitindo e o general Clark [Gen Wesley K. Clark, Comandante Aliado Supremo da Europa — SACEUR] assistia ao mesmo vídeo em tempo real do Predator ao qual eu assistia. “Mike,

quero que você elimine esses carros de combate”. Respondi, rapidamente, que eu tinha outra coisa em mente: “Chefe, resolverei isso para o senhor”. Na hora da passagem de turno, o [general] Garry Trexler estava de serviço, terminando o expediente diurno, e o [general Randy] Gelwix chegou para assumir o turno da noite. Eu estava lá porque o SACEUR queria eliminar aqueles três carros de combate. Tínhamos um graduado da Escola de Armamento da Força Aérea americana no telefone dando direções ao controlador aéreo avançado no rádio. A ligação foi mais ou menos assim: “Há muito interesse em eliminar esses carros de combate, 421. Eu gostaria de você trabalhasse nisso”. “Recebido e entendido.” Dois ou três minutos passaram, e o 421, claramente, não achara os carros de combate. O jovem major falou um pouco mais alto: “O Comandante Aéreo do Sul e o SACEUR estão muito interessados em eliminar esses carros de combate. Você já os achou?” “Negativo.” Mais ou menos dois minutos se passaram e o graduado da escola de armamento deu a sua última cartada: “O general Short realmente quer que esses carros de combate sejam eliminados”. E uma voz que ouço em casa há quase 30 anos respondeu: “Que inferno, pai, não consigo ver os malditos carros de combate!”¹⁵

...devemos compreender e comunicar a diferença entre a tomada de decisões de manobra tática e a resolução de problemas complexos.

Esse exemplo mostra que, a menos que façamos esforços concentrados para reforçar os princípios do comando da missão, corremos o risco de contradizer aspectos-chave de uma filosofia de liderança descentralizada conforme a tecnologia

continuar a melhorar. Uma autoavaliação crítica concluiria, provavelmente, que o Exército gasta uma quantidade desproporcional de tempo e recursos dando aos comandantes a capacidade de ver e saber tudo que ocorre dentro de sua organização e pouco tempo e recursos para comunicar o seu próprio objetivo e conhecimento da situação para ela.

Existem, é claro, melhoras significativas na liderança do Exército a serem realizadas com a nova tecnologia. Um exemplo atual é a nossa capacidade de conectar as pessoas por meio de empreendimentos cooperativos de compartilhamento de conhecimentos, como o Sistema de Conhecimento de Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System — BKCS*) e outras comunidades de prática. Devido a sistemas como o BKCS, as pessoas no Exército agora podem assumir um papel de liderança em uma ou mais áreas de interesse fora de suas posições hierárquicas formais — sem serem limitadas por patente, geografia ou designação de serviço. As comunidades de prática facilitam a discussão, a aprendizagem e a colaboração que contornam nossos sistemas burocráticos e transcendem os limites normais entre oficial e praça, praticante e acadêmico ou armas e quadros e serviços. Em geral, os membros são mais valorizados pelas suas contribuições e pela perícia demonstrada que pela sua patente ou cargo. Essas organizações oferecem um exemplo de formas alternativas de liderança que podem existir (e, de fato, existem) dentro das forças militares convencionais atualmente. Essas organizações devem ser formalmente incorporadas em nossa doutrina de liderança para levar em conta a sua utilidade em apoiar e melhorar o clima de liderança do Exército.

Conclusão

A liderança do Exército no século XXI provavelmente será tão caracterizada pela colaboração e cooperação quanto pela direção e decisão. Além de liderar nossos soldados, operaremos por e com pessoas e organizações fora do Exército. Portanto, os líderes do Exército devem reconhecer que há diferentes culturas de liderança, saber como ajustar seus próprios estilos e abordagens para acomodar essas visões e sentir-se à vontade trabalhando dentro e com organizações fora do Exército.

Qual deve ser a nossa filosofia de liderança? Mais uma vez, a resposta depende do ambiente operacional que o Exército enfrentará, que papéis assumiremos e que resultados serão

...as pessoas no Exército agora podem assumir um papel de liderança em uma ou mais áreas de interesse... sem serem limitadas por patente, geografia ou designação de serviço.

esperados de nós. Chegar a um acordo quanto a isso exige uma visão compartilhada do nosso futuro — algo sobre o qual o Exército ainda está dividido, apesar de esforços como a publicação de um novo *FM 3-0*. Talvez essa discordância persista, porque, como com muitas coisas, a visão do Exército é contradita pela observação e prática em toda a área de DOTMLPF. Nossa filosofia de liderança deve refletir essa visão futura, descrevendo o que a liderança do Exército *deve* ser para atender às nossas necessidades futuras, em vez de reafirmar o que a liderança do Exército *foi* no passado.

O conceito de liderança tem de ser entendido em sua natureza multifacetada e simbiótica. Já não pode ser considerado um assunto distinto ou conciso. É muito mais que simplesmente a interação entre o líder e o liderado e depende de muito mais que os atributos e competências do líder para ser eficaz. A liderança deve ser distinguida do gerenciamento, em princípio e em prática, reconhecendo que, às vezes, as pessoas mais adequadas para assumir um papel de liderança não serão aquelas com a maior patente. Nossa cultura deve incentivar a aprendizagem ao longo da vida, a diversificação e o autodesenvolvimento contínuo como base da liderança, em vez da deferência à autoridade ou patente. A liderança deve ser considerada em um contexto organizacional — como um processo

recíproco e perpétuo — idealmente, um acordo coletivo entre as pessoas sobre o propósito pelo qual trabalham. A liderança é influenciada pela cultura — diversos aspectos da cultura além dos da organização apenas. Exige uma apreciação de metodologias de aprendizagem de adultos e a mudança organizacional em seu ensino e implantação. Seria mais eficaz se considerasse fatores como diferenças de personalidade, dinâmica de grupo e resolução de conflitos em vez de presumir que somos todos iguais, deixando que a patente e a hierarquia sirvam de mediadores dos processos de grupo e problemas interpessoais. Mais importante, a liderança deve ser vista em seu devido contexto — entendendo que o que foi uma liderança militar eficaz no passado talvez não o seja no futuro, a consciência de que somos propensos a ideias autorrealizáveis sobre liderança que podem nos impedir, no longo prazo, e o consenso de que, para sermos líderes militares realmente eficazes, devemos estender a nossa busca de aprender sobre a liderança para além de nossa profissão.

O Exército deve conduzir uma reavaliação completa de sua filosofia de liderança em toda a área de DOTMLPF para assegurar que tenhamos definido devidamente a liderança e o desenvolvimento de líderes dentro de nossa organização e planejado, alocado recursos e implantado sistemas para incentivar essa filosofia em todo o Exército. Essa reavaliação deve ser implacável em seu ceticismo e rigorosa em sua objetividade, buscando múltiplas perspectivas. Deve permanecer aberta a novas ideias para determinar se a filosofia de liderança do Exército é realmente tão boa quanto poderia ser ou simplesmente uma profecia autorealizável. O Exército deve trabalhar menos para diferenciar a sua própria filosofia de liderança e, em vez disso, tentar educar seu pessoal sobre o assunto de liderança em um sentido mais amplo. Ao pensar sobre as realidades do nosso ambiente operacional atual, devemos entender o que a liderança significa em um contexto civil, combinado, interagencial e multinacional.

Finalmente, é importante observar que o que chamamos, muitas vezes, de *liderança* apenas é, de fato, *Liderança do Exército*, exatamente como aparece no título do FM 6-22. É assim

eficaz, em grande parte, devido à cultura organizacional e aos fundamentos formais do Exército, como a autoridade de comando e o Código Uniforme de Justiça Militar (*Uniform code for Military Justice — UCMJ*). No século XXI, os líderes do Exército não podem supor que disporão de coisas como a autoridade de comando, a unidade de comando, o protocolo militar, a lei militar ou até as normas culturais americanas para facilitar o processo de liderança ao redor deles e dentro de suas organizações. Muito do que tomamos como certo na liderança se perde quando se trabalha com outras organizações, nacionalidades ou culturas. Em vez de insistir em uma relação de comando que faz o nosso sistema funcionar artificialmente ou impor nossas normas culturais aos outros para torná-los mais adequados ao nosso estilo, talvez precisemos simplesmente entender melhor a liderança em um sentido mais puro. Em vez de depender de uma relação de comando que faz o nosso sistema funcionar ou impõe as nossas próprias normas culturais aos outros, talvez precisemos simplesmente entender melhor a liderança em um sentido mais puro e praticar, simplesmente, a Liderança!**MR**

REFERÊNCIAS

1. STEELE, General William M. "Training and Developing Army Leaders," *Military Review* (Julho-Agosto de 2001): p. 1.
2. GEMMILL, Gary e OAKLEY, Judith. "Leadership: An Alienating Social Myth?" *Human Relations* 45/2 (1992): pp. 113-29.
3. Department of the Army, FM 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: Government Printing Office, Outubro de 2006), pp. 8-11.
4. GEMMILL e OAKLEY, pp. 113-129.
5. WONG, Dr. Leonard e LOVELACE, Professor Douglas Jr. "Knowing When to Salute." *Strategic Studies Institute of the U.S. Army War College* (Julho de 2007): pp. 1-6
6. GRAHAM, Pauline. *Mary Parker Follett—Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, (Boston: Harvard Business School Press, 1995): p. 217.
7. FOLLETT, Mary Parker. *Creative Experience* (New York: Longman Green and Co, 1924), pp. 187-193.
8. GRAHAM, p. 217.
9. *Ibid.*, p. 130.
10. EBERLY, Charles G. "The Teacher-Student Relation." *Administrative Science Quarterly* 15/1 (1970): p. 137.
11. FOLLETT, Mary Parker. *The Essentials Of Leadership* (London: Management Publications Trust, 1949), p. 41.
12. BLANKFORT, Michael. *The Big Yankee: The Life of Carlson of the Raiders*, (Boston: Little, Brown and Company, 1947).
13. DALTON, Robert. "The Legacy of Evans Carlson." *Marine Corps Gazette* (August 1987).
14. Department of the Army, FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: Government Printing Office, August 2003), pp. 1-14.
15. KOPRUCU, Mustafa R. *The Limits of Decentralized Execution: The Effects of Technology on a Central Airpower Tenet*, SAAS Thesis, Maxwell Air Force Base, AL: School of Advanced Air and Space Studies, Junho de 2001.