

O Desenvolvimento de Líderes e a Liderança no Exército: Perspectivas de Campo

Ryan M. Hinds e John P. Steele

A PESQUISA ANUAL DE Liderança do Exército, realizada pelo Centro de Liderança do Exército (CAL), analisa e acompanha tendências nas atitudes e no desenvolvimento de líderes, na qualidade da liderança e em sua contribuição para o cumprimento da missão. Mais de cem perguntas abordam temas relativos à qualidade da liderança e ao desenvolvimento de líderes. Este artigo apresenta um resumo dos resultados da pesquisa realizada em 2010, divididos em três seções principais: o desenvolvimento de líderes, os efeitos do caráter e do ambiente de comando na liderança e a abordagem do tema “liderança” na formação profissional militar ¹.

A pesquisa oferece dados concretos para a tomada de decisões na formulação de políticas e para o desenvolvimento de programas. É uma fonte respeitada, que utiliza uma grande amostra aleatória representativa e rigorosa metodologia científica no seu desenvolvimento e na coleta e análise de dados, calibrando seus resultados com os de outras análises do Exército. Os dados foram coletados *on-line*, de uma amostra representativa composta por mais de 22 mil oficiais (de 2º Tenente a Coronel), *warrant officers*, subtenentes e sargentos da Ativa, da Reserva e da Guarda Nacional do Exército dos Estados Unidos da América (EUA).

Contou com a participação de cerca de 22.500 militares do Exército que exercem cargos de liderança nos diversos níveis, com uma taxa de respostas de 16,1%. O emprego de amostragem ampla e a comparação dos resultados com outros estudos conferem alto grau de confiabilidade na precisão dos resultados. As respostas foram tanto quantitativas quanto qualitativas.

O Desenvolvimento de Líderes

A tendência observada na pesquisa indica desempenho deficiente dos chefes e comandantes no desenvolvimento dos subordinados para futuras funções de liderança. Dados coletados entre 2006 e 2010 mostram que, nas avaliações quanto às competências essenciais aos Líderes do Exército, a pergunta “Desenvolve líderes” (*Develops Others*, no original) é, invariavelmente, a que recebe nota mais baixa. Segundo estabelecido em pesquisas, um índice de favorabilidade de dois terços é o limiar do nível considerado aceitável. Desde 2006 o Componente da Ativa do Exército não consegue obter mais do que 61% de avaliações favoráveis à pergunta “Desenvolve líderes”². Embora tenha melhorado nos últimos anos, essa competência continua bem abaixo do limiar de aceitabilidade, recebendo uma classificação bem mais baixa que todas as outras competências essenciais.

Essa área é importante porque afeta as atuais e futuras gerações de comandantes. Os que hoje não estão sendo devidamente desenvolvidos por seus superiores não saberão como desenvolver outros no futuro.

O problema em relação ao desenvolvimento de líderes não se restringe à insuficiente demonstração de tal competência por parte dos superiores. Com efeito, a pesquisa em tela analisou o desenvolvimento de líderes a partir de diversos ângulos — na unidade e durante os cursos de carreira, por exemplo. No Componente da Ativa, diante da pergunta sobre qual o grau de prioridade conferido por sua unidade ao desenvolvimento de líderes, apenas 46% dos comandantes responderam “alta” ou “muito alta”, ao passo que 24% a classificaram como “baixa”

Ryan M. Hinds é bolsista do programa Consortium Research e trabalha atualmente no Instituto de Pesquisa do Exército, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel e mestre pela University of Central Missouri.

John P. Steele é líder de grupo de estudo no Centro de Liderança do Exército, no Forte Leavenworth. É bacharel pela Morningside College e mestre e doutor pela Kansas State University. É o encarregado de projeto da Pesquisa Anual de Liderança do Exército.



Um capitão do Exército dos EUA cumpre uma etapa de navegação terrestre representando a 12ª Brigada de Aviação de Combate na Competição de Melhor Oficial Subalterno do USAEUR, Grafenwoehr, Alemanha, 16 Nov 11.

ou “muito baixa”. Esse é o nível mais baixo quanto à percepção de prioridade já registrado na pesquisa do CAL.

Apenas 59% dos respondentes indicaram que seu chefe imediato era muito efetivo ou eficaz em destacar oportunidades para o desenvolvimento de liderança. Com efeito, apenas 49% deles indicaram que seus superiores aprovariam suas participações em treinamentos institucionais, ainda que isso os obrigasse a perder eventos importantes nas suas unidades; 33% estavam convictos de que seus chefes não aprovariam tal situação. Isso indica que o problema transcende o desenvolvimento de líderes realizado diretamente pelos comandantes e mostra que, de modo geral, eles não estão ajudando seus subordinados a se capacitarem nessa área nem mesmo com o auxílio de outras fontes. A impressão de que o desenvolvimento de líderes é inadequado afeta igualmente o sentido de compromisso para com o Exército e a confiança na instituição. Daqueles que indicaram não acreditar que o Exército estava caminhando na direção certa para enfrentar os

desafios dos próximos dez anos, 26% afirmaram que isso se devia à má qualidade do atual desenvolvimento de líderes nas unidades.

É possível que o atual ritmo operacional dificulte a necessária mudança cultural do Exército. Uma década de combate em duas guerras prejudicou essa tarefa. Segundo pesquisa da campanha “Profissão das Armas”, conduzida com coronéis e oficiais-generais, 64% dos respondentes indicaram que o desenvolvimento de líderes não ocorreu devido à demanda gerada pelo ritmo operacional e por outras atividades. Quando perguntados sobre como seria possível remediar o problema, os respondentes quase sempre recomendaram que fosse atribuído mais tempo exclusivamente dedicado ao desenvolvimento de liderança e que essa atividade fosse incluída no processo de avaliação de oficiais, de modo a destacar sua prioridade para a Força³.

Apenas alocar mais tempo para que os comandantes conduzam o desenvolvimento de líderes não é a solução. Se não o tornarmos uma prioridade nas unidades, o tempo adicional

acabará sendo utilizado para cumprir tarefas consideradas mais importantes.

Apesar das aparências, transformar o desenvolvimento de líderes em prioridade mediante sua inclusão no processo de avaliação de oficiais é mais do que uma solução paliativa. Se essa atividade se tornar um requisito para a promoção, será necessário avaliá-la continuamente e atribuir conceitos ao desempenho dos chefes e comandantes, de modo que todos sejam submetidos aos mesmos padrões. Isso é mais fácil dizer do que fazer.

Os Efeitos do Caráter e do Ambiente de Comando na Liderança

A liderança nociva é outro problema identificado pela pesquisa. Líderes nocivos são aqueles indivíduos egocêntricos e propensos à autopromoção, que se empenham em atingir seus objetivos pessoais e os da organização à custa dos subordinados. Embora existam muitas definições sobre o que é a liderança nociva, há algumas características constantes. Comportamentos comuns entre os líderes nocivos incluem microgerenciar; esconder informações e acumular tarefas; intimidar, difamar ou agir agressivamente; ou simplesmente evitar contato com os subordinados. Com base em vários itens da pesquisa, podemos estimar que um em cada cinco comandantes é visto de forma negativa pelos motivos a seguir:

- Não coloca as necessidades da unidade acima das próprias (22%).
- É “um estúpido” (25%).
- Age e se comporta de um modo que é positivo para a organização e para si mesmo, mas negativo para os subordinados (18%).
- Age e se comporta de um modo que é negativo para a organização, para si mesmo e para os subordinados (5%).
- Recrimina a tropa por equívocos (2%).

Quando solicitados a estimar o tamanho do problema relativo à liderança nociva nas Forças Armadas, segundo uma escala de um a sete, 39% dos oficiais e sargentos que participaram da pesquisa responderam seis ou sete, indicando haver um problema grave, e apenas 13% avaliaram com grau um ou dois. Além disso, 83% dos respondentes indicaram ter observado no mínimo

um comandante exibindo comportamentos negativos no ano anterior, e 17% indicaram ter visto cinco ou mais na mesma condição. Infelizmente, não há indícios de que o problema possa se corrigir por si mesmo. O fato de que muitos líderes nocivos acabam sendo promovidos sem que haja um “retorno negativo” por parte de seus subordinados e a disposição destes últimos em imitar esse tipo de superior geram um ciclo de “toxicidade”, que não será facilmente interrompido.

Esse ciclo se deve a diversos fatores. O primeiro é o paradoxo da liderança tirânica, segundo o qual os subordinados que trabalham para um líder nocivo costumam ser mais produtivos, devido ao medo de represálias. Esse aumento na produtividade acaba se refletindo de maneira positiva na avaliação dos comandantes, gerando elogios e até promoções. Nesse caso, as reações individuais e da organização reforçam os comportamentos negativos. Em consequência, os comandantes continuam a exercê-los, e o ciclo se mantém. Outra razão pela qual a liderança nociva prossegue sem intervenção é que, na atual cultura do Exército, a maioria dos subordinados não está disposta a manifestar-se contra comandantes que

...o problema transcende o desenvolvimento de líderes realizado diretamente pelos comandantes e mostra que, de modo geral, eles não estão ajudando seus subordinados a se capacitarem nessa área...

se portem dessa maneira⁴. Além disso, o sucesso dos superiores nocivos reforça a mensagem para os subordinados de que esse é o caminho a ser trilhado. Infelizmente, 50% dos subordinados que disseram trabalhar para líderes nocivos acreditavam que seus chefes seriam promovidos e 18% indicaram que pretendiam imitá-los, em suas próprias carreiras.

A liderança nociva prejudica o ambiente de comando. Frequentemente, líderes nocivos

promovem uma mentalidade de “zero defeito” e recriminam seus subordinados por erros “sinceros”. Conforme mencionado, 24% dos militares respondentes acreditam terem sido recriminados por cometerem meros equívocos na tentativa de cumprir seus deveres. Essa mentalidade de “zero defeito” leva muitos a acreditarem que não devem ser criativos nem tentar descobrir soluções inovadoras, pois serão punidos caso elas não funcionem. Trinta por cento dos respondentes indicaram acreditar que sua unidade tinha uma mentalidade de “zero defeito”. Outro efeito colateral dessa mentalidade é que alguns chefes e comandantes deixarão de buscar ajuda por acharem que isso os prejudicará. Apenas 55% dos respondentes disseram que suas unidades consideravam aceitável que um comandante busque ajuda.

Há várias medidas que o Exército pode tomar para minimizar problemas com a liderança nociva. Primeiro, é essencial cultivar um ambiente que permita que os subordinados avaliem seus superiores com franqueza e sem medo de represálias. Isso exigirá um rompimento com o tradicional sistema de avaliação de comandantes que ocorre de cima para baixo, apenas. No entanto, propor que subordinados critiquem abertamente seus superiores não seria uma solução realista. Em vez disso, um programa como a avaliação por múltiplas fontes — em uso no Exército dos EUA e que possibilita que os comandantes recebam um “*feedback* de 360°” (isto é, uma autoavaliação e avaliações de superiores, pares e subordinados) — ajudará os comandantes a enxergar como são vistos por aqueles com quem trabalham, em vez de apenas por aqueles para quem trabalham. O processo de avaliação de 360° também permite que os comandantes avaliem a si próprios, aberta e francamente, e reflitam sobre a avaliação de outros. Além disso, oferece aconselhamento individual sobre como aprimorar-se como líder, com base nos comentários dos superiores, subordinados e colegas. Esse processo talvez não funcione para todos os comandantes considerados como líderes nocivos (porque alguns já sabem que o são e não estão dispostos a mudar), mas deve ajudar a modificar os comportamentos dos que não estejam cientes de que são vistos dessa forma e queiram tornar-se líderes positivos.

Outra solução potencial para o problema de liderança nociva é implantar uma mudança

sistêmica na identificação e seleção de comandantes. Para tanto, o Exército precisa primeiro analisar seus processos de seleção e promoção, impedindo efetivamente que líderes nocivos obtenham posições de liderança.

A Abordagem do Tema “Liderança” na Formação Profissional Militar

Uma terceira questão importante, sugerida pelos dados da pesquisa de 2010, refere-se à situação em que se encontra a formação profissional militar. Segundo o modelo em uso no Exército, o desenvolvimento de líderes deve ocorrer em três domínios, que se sobrepõem: o da experiência operacional, o do autodesenvolvimento e o do treinamento institucional⁵. Os dois primeiros têm sido repetidamente considerados como eficientes quanto à capacidade de preparar militares para funções de liderança. Ainda assim, 65% dos respondentes indicaram que suas unidades esperavam que eles se dedicassem ao autodesenvolvimento, mas apenas 40% afirmaram ter recebido tempo para se dedicarem a ele. Portanto, há uma clara distância entre a valorização e o apoio dado pela unidade. Existe uma lacuna ainda maior entre a experiência operacional e o estudo autônomo em contraste com a instrução prevista pelas Forças Armadas. A instrução militar é apoiada em uma base organizada de conhecimentos que se aplicam a diversas situações e cuja validade foi comprovada e aceita profissionalmente. Aproveitar a experiência operacional requer capitalizar em torno dessas experiências, bem como um planejamento minucioso para que a prática leve à perfeição, em vez de reforçar aspectos negativos ou alinhar-se com objetivos arbitrários ou caprichos do comandante. Para que o Exército possa aperfeiçoar o desenvolvimento de líderes, oferecendo orientações objetivas e alinhadas com a doutrina, é imprescindível que a formação militar seja aprimorada. Infelizmente, apenas 49% dos respondentes afirmaram que haviam realmente melhorado a capacidade para desenvolver subordinados após o curso de carreira que frequentaram mais recentemente.

A instrução militar conta com um índice de favorabilidade de 58%, o que representa um



Cb Michael Vanpool, Exército dos EUA

Uma tenente estadunidense e sua equipe preparam uma viatura para ser rebocada, durante um curso de desenvolvimento profissional de liderança executado por sua brigada, Campo de Aviação de Bagram, Afeganistão, 11 Jun 11.

aumento de 9% em relação a 2009. Os seguintes pontos fortes foram indicados:

- Programação de carreira adequada, com exceção dos sargentos mais modernos.
- Qualidade dos instrutores (favorabilidade de 80%, o que representa um aumento de 5% em relação a 2009).
- Setenta e um por cento dos militares do Componente da Ativa e 79% dos militares do Componente da Reserva consideram a participação em cursos institucionais do Exército como algo benéfico, e não apenas uma obrigatoriedade para satisfazer requisitos educacionais.
- Efetividade na aplicação do que foi aprendido. A maioria dos comandantes (67%) acredita ser efetiva na aplicação do que aprendeu.

Infelizmente, percebem-se várias deficiências na instrução militar, que se contrapõem aos pontos fortes citados:

- Dentre os oficiais intermediários e subalternos e os sargentos mais modernos, poucos (cerca de 50%) acreditam ter tido oportunidades suficientes para frequentar cursos ou escolas.

- Muitos sargentos (40%) afirmaram que o último curso que frequentaram ocorreu tarde demais em suas carreiras.

- Dois terços dos concludentes creem ser efetivos em aplicar o que aprenderam, ao passo que menos da metade (48%) acredita que sua organização é efetiva em utilizar ou apoiar suas habilidades de liderança.

- Dezenove por cento de todos os integrantes do Componente da Ativa que recentemente concluíram um curso militar acham que a instrução e as escolas atuais do Exército são tão ineficazes que a Força não estará preparada para enfrentar futuros desafios.

- Apenas uma ligeira maioria dos concludentes (51%) afirmou acreditar que o curso frequentado havia de fato aprimorado suas habilidades de liderança.

Os coronéis, tenentes-coronéis e *warrant officers* mais antigos também responderam a questões sobre que habilidades faltavam aos concludentes de cursos. A resposta mais comum foi “pensamento crítico adequado e habilidades

voltadas para a resolução de problemas”. Quando perguntados sobre possíveis melhorias, os alunos que acharam seu curso ineficaz disseram que ele deveria se concentrar na liderança e cobrir aspectos específicos relativos ao tema. Cerca de um terço da amostra sugeriu que o conteúdo do curso fosse aprimorado mediante instrução específica sobre liderança, incluindo habilidades básicas e questões específicas, tais

Apenas 40% dos respondentes concordam que suas unidades lhes conferem tempo para o autodesenvolvimento.

como desenvolver subordinados e atuar como mentor. Os comentários também sugeriram que os cursos devem oferecer mais experiências práticas, nas quais os alunos possam liderar seus colegas, e que o conteúdo deve ser atualizado para permanecer relevante e corresponder aos atuais ambientes operacionais.

Os currículos dos cursos do sistema de formação profissional militar devem ser reavaliados para mantê-los relevantes às demandas enfrentadas pelos comandantes no dia a dia. Embora grande parte dos oficiais, subtenentes e sargentos (32% a 43%, dependendo do histórico ou da atual situação de desdobramento de cada um) não acredite que o conteúdo dos cursos seja relevante ou atualizado, uma análise do programa de instrução por recentes concludentes seria uma forma de verificar se o conteúdo está voltado aos conhecimentos e habilidades necessários à condição de chefe militar. Se estivermos cumprindo a grade curricular corretamente, então a culpa pelo fato de que os futuros chefes e comandantes não estejam aprendendo as habilidades de que precisam estará no processo empregado para transmissão do conteúdo, mais provavelmente.

Conclusão

As principais questões identificadas neste artigo estão relacionadas ao deficiente desenvolvimento de subordinados para a liderança. Poderíamos superar essa deficiência se o tema fosse

devidamente abordado pelo sistema de formação profissional militar, mas, segundo os respondentes da pesquisa, esse não é caso. Infelizmente, apenas a metade deles afirmou sentir-se mais apta a influenciar os outros ou mais bem preparada para desenvolver os subordinados ou, ainda, que o curso havia realmente aprimorado suas habilidades de liderança.

Além disso, poderíamos superar deficiências no desenvolvimento de líderes se os subordinados contassem com o exemplo de comandantes fortes e positivos, mas dados referentes à liderança nociva indicam que esse nem sempre é o caso. Considerando que um entre cada cinco comandantes é visto de forma negativa e que 83% dos respondentes indicaram ter observado diretamente um líder nocivo no ano anterior à pesquisa, nos parece que a uma grande parcela dos militares não é recomendável seguir o exemplo dos chefes à sua volta.

O que podemos fazer, então, para corrigir esse problema? Como afirmado anteriormente, mudar a cultura do Exército de modo a atribuir maior prioridade ao desenvolvimento de líderes é um importante primeiro passo. Atribuir algum tipo de incentivo para que se cumpra essa atividade pode ajudar. Toda e qualquer missão prioritária atribuída a cargos de chefia tem consequência negativa quando não é cumprida. Para que o desenvolvimento de líderes possa se tornar uma prioridade, deve haver consequências para os comandantes que não desenvolvam seus subordinados. Além disso, precisamos de uma visão organizacional que torne o desenvolvimento de líderes uma prioridade na unidade. Isso obrigará os comandantes a promovê-la “de cima para baixo”, integrando-a em sua diretriz de comando e tornando-a parte de sua forma de avaliação do desempenho de sua organização militar. À medida que isso aconteça, os comandantes devem ir além de desenvolver os subordinados. Devem *dar o exemplo* de uma atitude que enalteça o desenvolvimento de subordinados e utilizar as próprias experiências (demonstrando competência e compartilhando a responsabilidade pelas conquistas) para transmitir as diferentes oportunidades disponíveis nos *briefings*, treinamentos e sessões de aconselhamento. Essas duas estratégias podem resolver deficiências de percepção

(um subordinado nem sempre percebe quando está sendo desenvolvido) e contribuir para a aprendizagem, ao lembrarem o subordinado de que o desenvolvimento está ocorrendo e de que ele deve extrair algo da experiência⁶. Em suma, os comandantes precisam deixar claro que suas ações se destinam a desenvolver os subordinados.

Enquanto isso, precisamos aprimorar o desenvolvimento de líderes no sistema de formação profissional militar. Hoje, tanto oficiais quanto sargentos não acreditam que esse sistema os esteja preparando efetivamente para influenciar ou desenvolver outros como líderes. Isso é

um problema, porque essa capacidade está no cerne do que constitui a liderança do Exército⁷. Além disso, devem ser envidados esforços para identificar e remover os líderes negativos do Exército. Eles não só prejudicam o moral e aumentam o número de militares que pedem para deixar os quadros da Força, como também são um mau exemplo para os subordinados. Os programas que incorporam a “avaliação de 360°” possibilitarão que os comandantes tomem conhecimento de como são vistos pelos que estão à sua volta e ajustem sua conduta para aprimorar suas habilidades de liderança.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Vale observar que os dados adiante se referem a percepções subjetivas e não a resultados de testes relativos a conhecimentos e habilidades. Mesmo assim, os dados são importantes porque as percepções afetam o comportamento e, por conseguinte, o cumprimento da missão. As porcentagens denotam favorabilidade, a menos que especificado em contrário.
2. A menos que seja especificado em contrário, os dados foram extraídos das pesquisas realizadas pelo CAL de 2006 a 2010.
3. Centro da Profissão e Ética do Exército, Campanha da Profissão das Armas (2011), pesquisa de coorte entre coronéis e oficiais-generais, dados não publicados.
4. HANNAH, Sean T.; CAMPBELL, Donald J.; MATTHEWS, Michael D.

- “Advancing a Research Agenda for Leadership in Dangerous Contexts”, *Military Psychology* (2010): p. 157-89.
5. U.S. Army Field Manual (FM) 7-0, *Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2011).
6. JONES, E.E.; PITTMAN, T.S. “Toward a General Theory of Strategic Self-presentation”, in Jerry M. Suls, ed., *Psychological Perspective on the Self* (Vol. 1) (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982), p. 231-62.
7. DEPARTMENT OF THE ARMY, FM 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, 2006).



Sgt Angelica Gollindano, Exército dos EUA

O então comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, Gen Martin E. Dempsey, profere palestra sobre aspectos da liderança de oficiais superiores, na esperança de aprimorar a formação profissional militar na Escola de Combate Conjunto e Combinado, em Norfolk, Estado da Virgínia, 16 Jul 10.